

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Salimo Assane

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXI CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE POLÍCIA

**A GESTÃO DA IDENTIDADE E IMAGEM NA
POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE: A
EMERGÊNCIA DE UM NOVO PARADIGMA**

Orientador:

Professor Doutor Eurico Gomes Dias

Lisboa e ISCPSI, maio de 2019



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Salimo Assane

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXI CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE POLÍCIA

**A GESTÃO DA IDENTIDADE E IMAGEM NA POLÍCIA DA
REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE: A EMERGÊNCIA DE UM
NOVO PARADIGMA**

Orientador:

Professor Doutor Eurico Gomes Dias

Lisboa, maio de 2019



A GESTÃO DA IDENTIDADE E IMAGEM NA POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE: A EMERGÊNCIA DE UM NOVO PARADIGMA

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação do Professor Doutor Eurico Gomes Dias.



Estabelecimento de Ensino	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Orientador	Prof.º Doutor Eurico Gomes Dias
Curso	31.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia
Título da Obra	A Gestão da Identidade e Imagem na Polícia da República de Moçambique: A emergência de um novo paradigma.
Autor	Salimo Assane
Local de Edição	Lisboa
Data de Edição	maio de 2019

DEDICATÓRIA

Para as mulheres da minha vida

A minha mãe, Anifa Momade;
E a minha esposa, Ana Morrinho.

AGRADECIMENTOS

Finda mais uma etapa académica, importa que seja feita uma reflexão àqueles cujo impacto neste percurso tiveram importância, pois sem o seu suporte a concretização desta caminhada não seria possível.

Quero agradecer, em primeiro lugar, à Polícia de Segurança Pública que, através do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, concedeu a oportunidade de me formar e, incansavelmente, garantiu um ambiente de aprendizagem benigno e fundamental para o futuro. Agradeço ainda à Polícia da República de Moçambique, força a que faço parte, pelo privilégio de abraçar numa das mais nobres profissões do mundo e a possibilidade de frequentar o curso que ora termina.

Ao XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia pelo longo caminho percorrido. Evidente que foram cinco anos de desafios e obstáculos vencidos que tornam o nosso curso algo sem igual. Que os laços de camaradagem aqui semeados entre nós germinem e se eternizem nas areias do tempo: *Primus Inter Pares*.

Aos nossos entrevistados da Polícia da República de Moçambique, e ao Dr. Hipólito Cunha, pela colaboração prestada com esta dissertação.

Ao Professor Doutor Eurico Gomes Dias, pela incansável sapiência que guiou esta orientação. As palavras de incentivo, constantes e importantes correções e as astutas reflexões são parte imprescindível desta investigação. O meu obrigado por ter aceitado, sem hesitação, percorrer este caminho, pela paciência demonstrada e o apoio proporcionado em sede desta investigação. Muito obrigado.

Àqueles cuja amizade ao longo destes anos merecem enorme distinção: Carina Calete Alves, Nelson Fernando, Nelito Gungunhana, Alexsandro Semedo, Pedro Ferreira, Danielson Pereira e Danilton Luís. Grato pelos laços de amizade e os imprevistos vividos que nunca se esvanecem nas nossas memórias.

À minha família por tudo. Pelo amor, fé, perseverança e apoio incondicionais ao longo da vida, em especial nesta fase que agora finda, a vós, agradeço do fundo do meu coração.

A todos, muito obrigado.

RESUMO

A GESTÃO DA IDENTIDADE E IMAGEM NA POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE: A EMERGÊNCIA DE UM NOVO PARADIGMA

SALIMO ASSANE

A identidade e a imagem revelam-se elementos imprescindíveis para a sobrevivência e sucesso de uma determinada organização. Se outrora estes conceitos eram concebidos intrinsecamente pelos seus membros, as novas conceções no contexto organizacional exigem que se estabeleça um paradigma em rede sustentado em parceria com os demais atores do tecido social. Não pela influência associada aos comportamentos e desempenho da própria organização e/ou dos fatores subjetivos, designadamente a cultura e a ideologia organizacionais, mas na essência da comunicação por si estabelecida, bem como na pertinência do relacionamento prosseguido pela organização com a sociedade.

Sob o título “A Gestão da Identidade e Imagem na Polícia da República de Moçambique: a emergência de um novo paradigma”, a presente investigação pretende expor o processo de consolidação da identidade da PRM, analisando estratégias e projetos do Departamento das Relações Públicas na gestão e promoção de uma imagem positiva junto do público. Nesta senda, considerando que a PRM encontra-se inserida num meio globalizado e em permanente adaptação às circunstâncias, influências, condicionantes externas e a uma constante necessidade de *feedback*, é indispensável para uma polícia moderna, granjear um paradigma capaz de traduzir uma abordagem lógica que sintetize a forma como a PRM se vê a si própria e como gostaria de ser vista no exterior.

Nesse sentido, a política comunicacional constitui um dos principais instrumentos de coesão e difusão de informação ao público externo e interno com o objetivo de consolidar a identidade organizacional e estabelecer uma imagem favorável. Como resultado, verificou-se que a PRM não dispõe de uma estratégia comunicacional concreta capaz de nortear as atividades quotidianas na gestão da sua identidade e imagem, limitando-se a orientações abstratas e discricionariedade interventiva do profissional da área das Relações Públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Identidade Organizacional; Imagem Organizacional; Comunicação Organizacional; Polícia da República de Moçambique (PRM).

ABSTRACT

THE IDENTITY AND IMAGE MANAGEMENT IN THE POLICE OF THE REPUBLIC OF MOZAMBIQUE: THE EMERGENCE OF A NEW PARADIGM

SALIMO ASSANE

Identity and image are essential elements for the survival and success of given organization. If once these concepts were conceived intrinsically by their members, the conceptions in an organizational context require that a new network paradigm needs to be established in partnership with the other actors of the social fabric. Not by the influence associated with the behaviors and performance of an organization and/or their subjective factors, namely the organizational culture and ideology, but in the essence of communication established by it, as well in the pertinence of the relationship established by the organization with society.

Under the title “The Identity and Image Management in the Police of the Republic of Mozambique: the emergence of a new paradigm”, the present investigation intends to expose the process of consolidation of the identity of the PRM, by analyzing strategies and projects of the Public Relations Department in the management and promotion of a positive image to the public. In this manner, considering that the PRM is inserted in a globalized environment and in permanent adaptation to the circumstances, influences, external factors and a constant need for feedback, it is indispensable for a modern police, to obtain a paradigm capable of translating a logical approach that synthesizes the way the PRM sees itself and how it would like to be seen abroad.

In this sense, the communicational politic is the one of the main tools for cohesion and disseminating information to the external and internal public with the objective of consolidating the organizational identity and establishing a favorable image. As a result, it was verified that the PRM does not have a concrete communicational strategy capable of guiding daily activities in the management of its identity and image, limiting itself to abstract guidelines and the interventionist of Public Relations professionals.

KEYWORDS: Organizational Identity; Organizational Image; Organizational Communication; Polícia da República de Moçambique (PRM).

INDICE GERAL

DEDICATÓRIA	V
AGRADECIMENTOS.....	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
ABREVIATURAS E SIGLAS	XII
 INTRODUÇÃO	 1
OPÇÕES METODOLÓGICAS	3
 CAPÍTULO I – COMO PENSAR OS CONCEITOS DE “IDENTIDADE” E “IMAGEM”	 6
1.1. Introdução	6
1.2. Identidade.....	6
1.3. Imagem	7
1.4. Representação individual e representação coletiva	9
1.5. Relacionamento de conceitos	10
 CAPÍTULO II – OS DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DE UMA IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAL.....	 11
2.1. Introdução	11
2.2. Identidade Organizacional	11
2.3. Elementos influenciadores da identidade.....	16
2.3.1. Missão e valores.....	17
2.3.2. Cultura organizacional	19
2.3.3. Identidade Visual e/ou Imagem Organizacional	24
2.3.4. Comunicação organizacional.....	28
2.4. Mudança social e transformação identitária	35
 CAPÍTULO III – POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE.....	 37
3.1. Introdução	37

3.2. Evolução histórica: de Corpo de Polícia de Moçambique à Polícia da República de Moçambique (CPM à PRM).....	37
3.3. Definição, organização e missão da PRM	47
CAPÍTULO IV – RELAÇÕES PÚBLICAS NA POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE	51
4.1. Introdução	51
4.2. Organização das Relações Públicas na PRM.....	52
4.3. Política comunicacional	53
4.4. Opinião pública e relação com os <i>media</i>	56
4.5. Desafios e perspetivas futuras do DRP	61
CONCLUSÕES	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS.....	78
APÊNDICES	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Colaboradores como atores multidimensionais na Identidade Organizacional 35

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Conformidade de Moçambique às Convenções Internacionais.....46

Tabela 2 - Quadro histórico da legislação da PRM.....46

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I - Organograma do Comando Geral da PRM

Anexo II - Organograma do Departamento de Relações Públicas do Comando Geral da PRM

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice I - Entrevistado A	81
Apêndice II – Entrevistado B.....	84
Apêndice III – Entrevistado C	87
Apêndice IV – Entrevistado D	90

ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIPOL	Academia de Ciências Policiais
AGP	Acordo Geral de Paz
AI	Amnistia Internacional
APECOM	Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação
BM	Banco Mundial
CEP	Centro de Estudos da População da Universidade Eduardo Mondlane
CGPRM	Comando Geral da Polícia da República de Moçambique
CIP	Centro de Integridade Pública de Moçambique
CPM	Corpo de Polícia de Moçambique
CRM	Constituição da República de Moçambique
CRPM	Constituição da República Popular de Moçambique
DRP	Departamento de Relações Públicas
FADM	Forças Armadas e de Defesa de Moçambique
FMI	Fundo Monetário Internacional
FPLM	Forças Populares de Libertação de Moçambique
FRELIMO	Frente de Libertação de Moçambique
GD	Grupos Dinamizadores
ICIG	<i>International Corporate Identity Group</i>
IPA	<i>International Police Association</i>
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
LDH	Liga Moçambicana de Direitos Humanos
MINT	Ministério do Interior
MPC	Modelo de Policiamento Comunitário
OCS	Órgãos de Comunicação Social
PEPRM	Plano Estratégico da Polícia da República de Moçambique
PIPP	Programa Integrado de Policiamento de Proximidade
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPM	Polícia Popular de Moçambique
PRES	Plano de Reestruturação Económica e Social
PRM	Polícia da República de Moçambique
PSP	Polícia de Segurança Pública
RENAMO	Resistência Nacional Moçambicana
SISE	Serviço de Informação e Segurança do Estado
SNSP	Serviço Nacional de Segurança Popular
UNICRI	<i>United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute</i>

“Image is a reality. It is the result of our actions. If the image is false and our performance is good, it’s our fault for being bad communicators. If the image is true and reflects our bad performance, it’s our fault for being bad managers”.

David Bernstein (1992, p. 244)

In Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications

INTRODUÇÃO

Com o surgimento de novas tendências de cariz global, a sociedade contemporânea impôs um conjunto de desafios que, de tal modo, obriga às forças e serviços de segurança a procurar, permanentemente, respostas sustentáveis na garantia dos direitos e liberdades das comunidades (Fernandes, 2014). Para este autor, as novas e complexas dimensões da ordem internacional acabam por produzir diferentes reflexos no que diz respeito às organizações governamentais e/ou privadas.

Os riscos que se assinalam ao longo dos tempos, desde a internacionalização do crime organizado ao terrorismo, ultrapassaram a capacidade de resolução individual de cada país ou comunidade, passando a ser uma situação a ser lidada por todos, logo, “as políticas nacionais e globais afetam os riscos que as pessoas e os países enfrentam e a sua capacidade de resposta” (Stiglitz & Kaldor, 2015). Para estes autores, a globalização é responsável pelo aumento dos riscos globais, mas na perspetiva de José Fernandes (2014), apesar de a globalização fornecer ao mundo uma alteração profunda nas estratégias políticas de segurança nacional, também funciona como catalisador na antevisão dos conflitos para que nunca se perca a capacidade de antecipação às ameaças e aos riscos, quer locais, regionais ou até mundiais. Mas, para efetivação dessa nobre tarefa na qual as forças de segurança (a Polícia) configuram-se como instrumento de manutenção da ordem e tranquilidade públicas no aparelho securitário interno dos Estados, é necessário a conscientização e cooperação de todos, de forma que, juntos, se permita a implementação de medidas de solidariedade e segurança comum.

De acordo com o processo de conscientização e cooperação que o autor enaltece acima, Costa (2015) defende que está dependente da imagem que as populações/indivíduos percecionam sobre o funcionamento das forças e serviços de segurança. Perceção essa, que muitas vezes mina as regras do jogo social e corrói a identidade organizacional.

As instituições policiais são as únicas organizações esboçadas para funcionar em conformidade com demais instituições públicas e privadas de controlo social, de garantia da justiça, com os costumes e comportamentos, dos preceitos e valores honrados de uma determinada sociedade: “ela é tão natural e necessária quanto o ar que se respira” (Monet, 2002, p. 277).

Entretanto, quando mais a Polícia convence-se da justiça absoluta na qual defende, impondo aos seus agentes como prioridade de tudo quanto o resto, a conformidade de seu trabalho com as normas organizacionais ignorando a respetiva adequação com as

expectativas do cidadão, mais ela “perde a capacidade em legitimar a sua ação junto o público” (Monet, 2002, p. 280).

Ao se considerar imprescindível do seu papel na sociedade, tirando mérito aquilo que são aspirações e expectativas sociais, não somente a sua identidade e/ou legitimidade tenderá a deteriorar-se como também os modos de seu funcionamento afetarão – e podem modificar –, as atitudes do público. Nessa perspetiva, será necessário refletir sobre a identidade e imagem da Polícia enquanto instituição pública, aliás, em última análise, na perspetiva de Monet, é da decisão do público de cooperar, ou não, que depende a capacidade de ação da Polícia.

Segundo Benyon (1987), citado por Monet (2002, p. 12), “a participação dos cidadãos na atividade da polícia é, para esta, um fator de eficácia e legitimidade”. Se os interesses dos cidadãos estiverem consentâneos com os interesses previamente traçados pela polícia, o cidadão sentir-se-á mais solidário e cooperativo, havendo maior facilidade no reconhecimento da sua legitimidade. Na perspetiva do autor, essa percepção e atitude dependem da imagem da polícia (como os Órgãos de Comunicação Social ilustram a imagem e atuação da polícia, ou como os comentaristas a julgam) e, segundo Orsolini (2011), pode também depender da percepção dos “escândalos e erros judiciais”.

E neste plano de ideias, tendo em conta a necessidade de construção de uma identidade sólida no seio da corporação, com uma cultura organizacional robusta e que sirva de exemplo a seguir junto a sociedade moçambicana, interessou-nos estudar os mecanismos de gestão destas duas componentes, de modo a percebermos os possíveis enviesamentos da realidade que condicione a percepção positiva dos cidadãos face aos trabalhos desenvolvidos pela polícia. Dito isto, foi desenvolvido o presente trabalho de investigação, intitulado “A Gestão da Identidade e Imagem na Polícia da República de Moçambique: a emergência de um novo paradigma”. Diante desta temática, pode-se indagar **de que forma a Polícia da República de Moçambique gere a sua identidade e imagem organizacionais?** Para isso, o nosso trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos que, a seguir, passamos a detalhar.

No primeiro capítulo serão analisados os conceitos-chave que norteiam a investigação: “identidade” e “imagem”. Apresentaremos de forma sucinta os pontos reflexivos destes dois termos enquanto representações individuais e coletivas, assim como a sua respetiva relação.

O segundo capítulo consiste na explanação dos desafios no processo de construção e manutenção de uma identidade e imagem organizacional. Definiremos “identidade organizacional” e “imagem organizacional”, enalteceremos os elementos influenciadores de uma identidade organizacional e abordaremos a comunicação

institucional enquanto elemento imprescindível na coesão de uma dada organização, assim como a influência da opinião pública nesse processo de constructo organizacional.

No terceiro capítulo apresenta-se uma resenha sobre a Polícia da República de Moçambique, a sua evolução histórica, definição, organização, missão e visão organizacionais.

E, no quarto capítulo, expõem-se as Relações Públicas na Polícia da República de Moçambique. Apresenta-se a organização do departamento, a respetiva política comunicacional quanto à opinião pública e relação tida com os *media*, bem como os desafios e perspetivas futuras das Relações Públicas na polícia moçambicana. Por fim, seguem-se as conclusões gerais e algumas propostas funcionais.

OPÇÕES METODOLÓGICAS

O objeto do presente estudo aborda as estratégias de gestão da identidade e imagem na Polícia da República de Moçambique, mais concretamente no seu Departamento das Relações Públicas, com competências na promoção da identidade e imagem institucionais. Desta feita, o presente trabalho de investigação visa atingir o seguinte objetivo: caracterizar o modelo de gestão da identidade e imagem na Polícia da República de Moçambique. Na senda dos aspetos que gravitam neste propósito, pretendemos traçar como objetivos específicos: diagnosticar a realidade atual da Polícia da República de Moçambique; identificar os novos projetos como ferramentas de extensão da imagem institucional; propor medidas que melhorem a gestão da identidade e imagem da Polícia da República de Moçambique.

O que se pretende com o estudo empírico que ora encetamos tenta perceber como é desempenhado o processo de gestão da identidade e imagem da Polícia da República de Moçambique, nomeadamente desde os primórdios da sua existência até aos nossos dias.

Aquando a abertura de uma dada investigação, o cientista deve ter o cuidado de praticar uma rutura com a carga teórica que este acredita dispor. No entanto, “cumpre ao cientista definir rigorosamente os seus conceitos, submetendo as suas hipóteses à comprovação empírica, contrariar as interpretações vulgares” (Silva, 2009, pp. 29-30). Para Quivy e Campenhoudt (2017, p. 119), as hipóteses constituem a melhor maneira de conduzir uma investigação com ordem e rigor, pelo que um trabalho de investigação não poderá merecer tal mérito se não se estruturar em torno de uma ou mais hipóteses. E, uma vez que são simples “suposições” (Sarmiento, 2013), torna-se necessário operacionalizar

a fase de rutura para que o estudo a que nos propusemos abordar possa gerar resultados práticos.

No presente estudo pretende-se testar se a aposta na gestão da identidade e imagem na PRM é importante para a realização do serviço policial e alcançar uma maior satisfação do público-alvo. Estabelecemos ainda como hipótese se os meios disponíveis para exercício da gestão de identidade e imagem na PRM são suficientes para cumprimento dos objetivos. Atendendo a essas duas hipóteses, em sede própria tentaremos confirmar e/ou refutar no desenvolvimento da investigação.

A investigação em desenvolvimento apresenta um caráter descritivo, com recurso ao método qualitativo. O estudo descritivo, como se sabe, “descreve fenómenos e identifica variáveis” (Sarmiento, 2013), estando sempre presente na recolha e análise bibliográfica. Ou seja, pressupõe uma explanação meramente qualitativa visando “descrever ou interpretar, mais do que avaliar” (Freixo, 2011, p. 146).

Ainda que condicionados pela distância com o nosso país de origem e onde se situa o objeto de estudo, achamos conveniente o trabalho ser abordado na base de seguintes instrumentos metodológicos: “a pesquisa, leitura e análise bibliográfica” (Alves, 2012; Santo, 2015; Sarmiento, 2013). Tal ferramenta permite-nos operacionalizar esta etapa de rutura com ideias pré-concebidas, como também recolher dados e informações significativas que se configuram como pilar fundamental desta investigação.

No que concerne à pesquisa e análise documental, o recurso às entrevistas pretende servir como complemento à revisão bibliográfica que elaboramos, tendo em consideração que constituem importantes “processos que permitem ao investigador retirar informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy & Campenhoudt, 2017). A este propósito, foram efetuadas entrevistas a quatro personalidades ligadas à Polícia da República de Moçambique, afetos à área de Relações Públicas nos diferentes pontos do país. Importa aqui salientar que para atingir os objetivos e/ou validar as hipóteses ora propostas, direcionámo-nos através da documentação interna da Polícia da República de Moçambique; visto que apresenta-se como uma ferramenta de análise de informação, introduzida num quadro integrado de “instrumentos indiretos de recolha de informação que visam prevenir aos enviesamentos, pois o material não foi concebido com o fim de servir a investigação empírica” (Vala, 1990, p. 107). Entretanto, ao nível do acesso de documentos internos na Polícia da República de Moçambique sentiram-se imensas dificuldades para a sua aquisição, encontrando-se a matéria dispersa ou sendo quase inexistente.

No que respeita às opções ortográficas, a presente dissertação adota o novo Acordo Ortográfico, vigente desde 2009, e assente pelo Acordo do Segundo Protocolo

Modificativo ao Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa¹. Quanto às citações em língua inglesa, foram realizadas as respetivas traduções, da nossa inteira responsabilidade. Não obstante, certos conceitos foram, de forma propositada, contidos na investigação na sua forma original não somente para demonstrar o carácter imprescindível da sua importância, como também pelo facto de se tratarem de conceitos relativos a diplomas legais, gabinetes e comissões cuja tradução poderia não se figurar adequada. E, não menos importante, queremos ressaltar a inclusão de tabelas e figuras, bem como anexos e apêndices, como forma de proporcionar uma informação adicional às temáticas investigadas. Todas obras aludidas em sede desta investigação encontram-se nas referências bibliográficas finais e os diplomas legais nas notas de rodapé, respetivamente.

¹ Sobre esta matéria, *vide* Resolução da Assembleia da República Portuguesa, n.º 35/2008, de 29 de junho.

CAPÍTULO I – COMO PENSAR OS CONCEITOS DE “IDENTIDADE” E “IMAGEM”

1.1. Introdução

Num mundo onde a sociedade encontra-se em constante evolução e em contacto com novas realidades, acreditamos ser imprescindível refletir sobre estes dois conceitos: “identidade” e “imagem”. Afinal, nesta dinâmica evolutiva existe uma maior suscetibilidade de perdermos a noção daquilo que somos, os nossos propósitos e os estímulos que transmitimos aos outros. Contudo, essa reflexão não se limita simplesmente ao modo de ser individual, como também se aplica na coletividade e/ou no seio grupal.

Portanto, no presente capítulo interessa-nos refletir sobre as conceptualizações de identidade e imagem, o seu âmbito, enquanto representação individual e coletiva, por fim, tentar deduzir algumas linhas de conexão entre ambos.

1.2. Identidade

Apresentar um conceito legítimo e sólido sobre esta temática, na perspetiva de inúmeros autores, não é uma simples tarefa de materializar. Como poderemos observar adiante, a identidade é composta por elementos e fatores complexos que, de certa forma, acabam influenciando a sua conceptualização e construção posterior. O conceito de “identidade” está diretamente subjacente a dois níveis fundamentais: o pessoal e o social.

Entretanto, será a partir desta premissa que, à luz da bibliografia disponível, nortearmos a nossa abordagem. A palavra “identidade” deriva do latim *identitate* ou *identitās*, que significa qualidade do que é idêntico (cujas natureza não muda, que se conserva sempre igual); ou seja, um conjunto de elementos que permitem saber quem uma pessoa é²; ou circunstância de que um indivíduo é o mesmo que se pretende ou que se presume ser, ou consciência de si próprio³.

A identidade é a característica do que é igual ou semelhante, ou seja, um conjunto de características essenciais e distintivas de uma pessoa, de um grupo ou de uma coisa⁴. Segundo Brandão (2014, p. 15), “a noção de identidade refere-se à experiência de nos sentirmos, por um lado, unos, inteiros, e, por outro, diferentes e diferenciáveis dos outros”.

² *Dicionário Universal da Língua Portuguesa*, Texto Editora, Lisboa, 1995.

³ Figueiredo (1982).

⁴ *Dicionário da Língua Portuguesa*, Porto Editora, Porto, 2011.

Para Jenkins (2008), a partir do ponto de vista etimológico, apresenta dois significados básicos: um sentido de absoluta similaridade, isto é, idêntico à aquilo; e o sentido de distinção que presume a consciência ou continuidade ao longo do tempo. Facto este que, segundo Isabelle Taboada-Leonetti (1999), citado por Brandão (2014), afirma que a identidade possui um duplo estatuto: enquanto fenómeno de consciência, ela é individual; e, ao situar-se com o Outro, ela é social – há uma constante relação entre a sociedade e o indivíduo. Trata-se de “uma diferenciação meramente analítica, pois não existe identidade que não seja pessoal e social, indissoluvelmente” (Pierre Tap, 1998, citado por Brandão, 2014, p. 16).

Embora, nas perspetivas dos demais autores organizacionais se estabeleça uma ligeira diferenciação sobre a temática, Machado (2003, p. 51) elucida a existência de um nexos entre os dois níveis: “todas elas estão embasadas no comportamento de indivíduos e grupos”. Para este autor, a identidade é um fenómeno que se processa ao longo da vida do indivíduo, podendo atuar como mecanismo regulador das interações sociais e da presença do outro na vida pessoal.

A partir da visão construtivista apresentada por Hall (2002) e Bauman (2005), ambos citados por Nascimento (2009, p. 56), percebemos que a identidade também “é um processo, algo fluido e não fixo ou inato ao indivíduo”. Ou seja, para os autores, o sujeito contemporâneo assume novas identidades que estão sendo deslocadas e fragmentadas no processo das trocas e interações entre os meios (organização-funcionário).

A identidade significa, em si, “capacidade de reconhecer as semelhanças interna individuais e ao grupo que se pertence, e as diferenças com outros” (Arantes, Freire, & Júnior, 2013, p. 62). A identidade orienta a ação individual e no quadro social, configura-se numa percepção de si mesma, redirecionando os movimentos na reflexão da sua ação (Machado, 2003). Além disso, há que ter em consideração, à luz de vários autores, a existência de diferentes tipos de identidades: identidade pessoal, social, laboral, cultural, organizacional, etc. Portanto, no capítulo seguinte tentaremos debruçar-nos sobre a identidade organizacional.

1.3. Imagem

Antes de mais, Barata (2002) esclarece que a imagem não é uma coisa física, mas uma representação mental e encontra-se inculcada na mente das pessoas, não podendo ser confundida com os signos que a estimulam e induzem. Muitas vezes, a imagem constitui um elemento subjetivo que depende particularmente de indivíduo para indivíduo ou de grupo em grupo social, pois, como a autora explícita, “a imagem tem uma orientação

pragmática, é o resultado da atividade mental que procura dar um significado menos complexo do meio envolvente” (2002, p. 80), ou seja, sintetiza a interação entre as pessoas e o meio.

A palavra “imagem” deriva do latim *imagine* ou *imago*, a qual significa representação, reprodução ou imitação da forma de uma pessoa ou objeto; uma reprodução mental de alguém ou de alguma coisa não presente. Pode também ser um conjunto de características e atributos de uma pessoa ou instituição, tal com é entendida pelo público em geral⁵.

A “imagem” é uma representação de algo ou de um indivíduo (que pode ser gráfica, plástica, fotográfica), ou seja, é um recurso estilístico pelo qual se substitui uma descrição exata por uma simbólica⁶. Na perspetiva de *marketing* apresentada por Barich & Kotler (1991), demonstra-se que a importância conceptual de imagem revela, por si só, que as atitudes e ações dos consumidores devem estar correlacionadas com a imagem da marca ou da organização; contudo, admite-se que uma imagem positiva corresponde à uma maior probabilidade de preferência e uma maior fidelização por parte dos *stakeholders*⁷.

À imagem, segundo Vilar (2006), são conferidas valências instrumentais no influxo de comportamentos: “fomenta atitudes e pensamentos positivos, permite diferenciação com demais organizações, auxilia na interpretação, processamento e recuperação de informações. Para este autor, a “a imagem pertence ao público” (p. 35).

A partir do pensamento de Vilar percebemos que, independentemente da aceção que lhe possa ser atribuída, a imagem constitui-se sempre como uma “representação” – apresenta algo na sua ausência –, expressando tanto conceitos concretos como simbólicos, traduzindo coisas materiais. Pode ser entendida como uma conceção popular (imagem popular), individual, institucional ou nacional e, em teoria de *marketing*, é “uma ideia genérica que o público tem de um produto, marca ou organização”⁸.

Enquanto elemento de representação mental de qualquer indivíduo ou organização, a sua aplicabilidade também é diversa. Apesar de constituir “um conceito recente e mais usado em *marketing*” (Gardener & Levy, 1955, citado por Vilar, 2000, p. 40), a sua génese mereceu atenção e reconhecimento de muitas organizações, de acordo com as distintas perceções, expectativas e desejos. Será, de igual modo nesta vertente, que se cinge a nossa preocupação sobre a imagem na Polícia da República de Moçambique.

⁵ *Idem*, nota 1.

⁶ *Idem*, nota 2.

⁷ Na terminologia norte-americana é utilizada a expressão para referir grupos com interesses na organização e nas demais designações, geralmente utilizado para referir «públicos» ou «audiências».

⁸ *Merriam-Webster Collegiate Dictionary*, 2000.

Entretanto, a multiplicidade de situações relacionadas com o estudo da imagem, na perspectiva de muitos autores, é geralmente reconhecida como um dos fatores que têm influenciado para a difícil operacionalização do conceito e instabilidade a que a definição está sujeita. E segundo Vilar (2006), “a falta de consistência torna-se mais evidente quando a procura de consensos teóricos” (p. 25).

Em suma, Dawn Dobni & George M. Zinkhan (1990) citados por Vilar (2006), sem proporem uma definição própria de “imagem”, defendem:

“É em grande parte um fenómeno subjetivo e percetual resultante de uma interpretação que pode ser racional ou emocional, não sendo assim inerente às considerações técnicas, funcionais ou físicas de qualquer objeto” (2006, p. 29).

1.4. Representação individual e representação coletiva

A abordagem concetual de imagem, como assegura Vilar (2006), enquanto representação mental (por envolver processos psicológicos), é caracterizada como um facto pessoal ou subjetivo, pois resulta de interpretações influenciadas por necessidades, valores, expectativas e experiências individuais; e noutro prisma, como um fenómeno simplificador e seletivo por permitir a redução de situações complexas aos seus significados simbólicos. A primeira caracterização dá-nos entender que um mesmo estímulo ou ação perpetrada por uma certa organização ou entidade pode incitar imagens diversas para indivíduos diferentes, isto é, a interpretação deste tipo de fenómeno está dependente à uma condição e processo subjetivos, de pessoa para pessoa. E na segunda perspectiva remete-nos à ideia de que, segundo Herbert Simon, citado por Melo & Fucidji (2016), a mente humana está condicionada a uma racionalidade limitada, logo, quando não se consegue interpretar cabalmente os desafios a que lhe é colocada sobre um determinado fenómeno, fica sujeita à distorções ou enviesamentos, ou seja, a mente conduz a imagens que possam substituir tal diversidade de significados, sintetizando deste modo, um conjunto de factos e informações.

Kotler & Keller (2012) apresentam-nos uma terceira vertente que merece igualmente atenção: “a estabilidade e o poder de resistência à mudança” (p. 132). Muitas imagens são associadas àquilo que as pessoas acreditam ser, podendo basear-se em crenças erróneas ou imprecisas. Adquire, assim, um sentido pejorativo quando se entende oposta à realidade, pois uma das condicionantes para isso consiste em não-aceitação da realidade do indivíduo ou da organização. No entanto, no esclarecimento dos autores, a imagem tem uma capacidade de se construir independentemente da realidade, através da

grande intensidade de mensagens, políticas institucionais adequadas e partilha de experiências coletivas, também podem provocar alterações significativas.

Entendemos não descurar o enquadramento concetual do termo «representação» ou distinguir entre a representação individual da representação coletiva, pois estes conceitos são abordados em diferentes campos de estudo. Por exemplo, a Sociologia e Psicologia Social, aliás, como nos é referido por Poiares (2013), citando Moscovici (1961), entrecruzam-se duas noções fundamentais no conceito de representação: uma de origem sociológica – ideologia, cultura, norma, valor –, e uma de origem psicológica – imagem, pensamento, opinião, atitude.

Como podemos notar, tentamos apresentar algumas linhas gerais sobre o papel das representações individuais e coletivas, de forma a compreendermos o seu impacto e pertinência na construção e manutenção de identidade e imagem institucionais. Uma das funções primordiais das representações sociais consiste em afirmar-se como “um suporte imprescindível nos processos de interação e de comunicação entre os indivíduos e os grupos” (Poiares, 2013, p. 48).

1.5. Relacionamento de conceitos

As noções de identidade e imagem são frequentemente confundidas e tratadas como equivalentes. Segundo Vilar (2006), “no plano da gestão, a identidade precede a imagem e, enquanto conceito de emissão, constitui um dos elementos – eventualmente o mais importante – essencial à sua formação” (p. 78).

Nesse sentido, à luz dos conceitos aludidos impõe-se a perceção de que a identidade corresponde àquilo que um indivíduo ou uma organização se vê a si própria, a sua essência (sua missão e seus valores), àquilo que o (a) diferencia dos outros e tenta manter uniforme ao longo do tempo. Enquanto a imagem consiste no reflexo daquilo que internamente foi cultivado para o exterior centrando-se na perceção dos outros perante aos nossos traços ou a nossa identidade.

Portanto, “ainda que conceitos distintos, identidade e imagem estão intrinsecamente ligados, sendo que a primeira dá sustentação para a formação da segunda” (Machado, 2010, p. 17). A imagem depende do desempenho da identidade da organização, como já referido, fator esse que integra pressupostos contributivos da imagem controláveis pelo indivíduo ou organização: a sua conduta social (interna e externa) e a sua atividade para com o público (Vilar, 2006). Para tal, revela-se útil apresentar os conceitos e desafios para construção e manutenção de uma identidade e imagem organizacionais, assuntos que serão objeto de estudo no próximo capítulo.

CAPÍTULO II – OS DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DE UMA IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAL

2.1. Introdução

É quase impossível imaginar, atualmente, uma pessoa que não seja identificada por nome, documentos e/ou códigos, os quais facilitam aos outros o seu reconhecimento (processo de identificação). Algumas pessoas com características e atividades próprias, crenças e valores próprios e, outras, segundo Dilly (2013), seguem tendências traçadas por terceiros e se prendem em propósitos alheios.

Esta linha de raciocínio também pode-se aplicar à natureza das organizações, pois, também têm diretrizes, objetivos, características próprias e valores que representam o reflexo dos seus princípios éticos e que, de certo modo, norteiam o discernimento comum da instituição.

Portanto, na tentativa de aludir aos desafios encarados na construção e manutenção de uma identidade e imagem organizacional, faremos uma breve análise conceptual destes dois termos, assentando em alguns pontos fundamentais na percepção da nossa temática: elementos influenciadores da identidade, comunicação institucional, opinião pública, mudança social e transformação identitária.

2.2. Identidade Organizacional

Antes de apresentarmos a abordagem conceptual sobre o título em alusão, achamos pertinente compreender o que são “organizações”.

Uma vez que a literatura é quase infinita em definições de “organização”, nesse sentido, achamos, como ponto de partida, apresentar a perspectiva de Scott (1992), citado por Cunha *et al.* (2016), no qual define “organização” como sendo “coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada” (p. 74). Os autores esclarecem ainda que, são sistemas vivos que existem numa sociedade, da qual dependem para a satisfação das suas necessidades. A presente perspectiva dá-nos uma percepção de que nenhuma organização consegue sobreviver em ambiente isolado, pois, direta ou indiretamente, faz parte do contexto onde se insere.

Ciriaco⁹ enaltece de que “toda organização é um sistema social”. E, entenda-se como sistema social, na perspectiva deste autor, todo o conjunto de elementos que se relacionam entre si, através de formas sistemáticas de cooperação humana, baseada em coerência e tendo como meta o desenvolvimento. É inevitável uma organização fugir das influências externas transmitidas pelo meio, para além da sua integridade e sobrevivência depender desse contexto, também só pode ser garantida através de uma identidade organizacional forte. Para tanto, deve ser estruturada e dinamizada em função das condições ambientais em que opera (Chiavenato, 2002).

Este autor fornece-nos algumas linhas de reflexão sobre a evolução das organizações face a sociedade na contemporaneidade:

“[...] a sociedade na atualidade envolve um contínuo crescimento e evolução das organizações, cada vez mais complexas em formas bastantes variadas cumprindo papéis diversos. A sociedade está em contínua transformação. Novas formas sociais emergem, enquanto as antigas modificam suas formas e alteram suas funções adquirindo novos significados. Essa evolução traz uma variedade de organizações – como empresas de serviços, associações comerciais, instituições educacionais, hospitais, sindicatos, etc., que resultam da necessidade de integração cada vez maior das atividades humanas em formas organizacionais mais evolutivas – das quais a sociedade passa a depender mais intensamente. Essas organizações não são simples satélites de nossa sociedade, mas fazem parte integrante e fundamental dela” (2002, p. 56).

Ao longo dos tempos, como o autor alude, a sociedade encontra-se em constante crescimento adquirindo índices de desenvolvimento jamais imaginados e, em paralelo com as organizações, para além de tomarem novas configurações, a sua base conceptual também sofreu alterações. E nesse contexto evolutivo, a organização possui uma obrigação numa capacidade de absorção, sem deformação excessiva da sua identidade, ou seja, sem desfasamento entre a estrutura formal e o modo de funcionamento real no impacto desses fatores (Strategor, 1993). Daí que, no caso de uma organização policial, “tem de estar preparada para adaptar a sua estratégia de ação à sociedade onde está inserida e às expectativas dos seus cidadãos, razão de existência da mesma” (Peneda, 2005, p. 343). Nota-se aqui uma necessidade emergente das organizações policiais traçarem estratégias de ação eficazes e eficientes, de modo a acompanharem as transformações da sociedade e adaptarem-se.

De acordo com Meneses (2016), “uma organização é um conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns que, geralmente, envolvem a produção e/ou oferta de bens ou serviços” (p. 35). Segundo este autor, são entidades que, na sua génese, exigem uma coordenação formal das suas ações (estrutura, organogramas, recursos humanos e materiais, sendo o seu entendimento

⁹ Disponível em: <https://www.implantandomarketing.com/identidade-organizacional/>, consultado em 31 de outubro de 2018.

regrado que explicita a maneira como a organização pode operar) e uma relação de cooperação entre os seus elementos – ação informal –, que é o “conjunto dos comportamentos e normas observáveis segundo as quais a organização realmente funciona” (Monjardet, 2002, p. 41). Aliás, como defende Teixeira (2011), as organizações, ao potenciarem um efeito multiplicador da atividade desenvolvida pelos seus membros constituem um notável modelo de sinergia¹⁰.

Numa organização existe sempre uma necessidade de partilha de visões sobre a realidade, reconhecimento e coordenação das atividades desenvolvidas, de modo que possam atingir um objetivo comum. Esse processo dinâmico e transitório de partilha de crenças e valores irá definir e estruturar as relações entre os membros e determinar, assim, a sua unidade organizacional possibilitando a construção posterior de sua identidade.

No âmbito da intervenção da identidade no contexto da organização que acima abordamos, apresentamos, de forma breve, a linha de pensamento patente no parágrafo primeiro da «Declaração de Strathclyde»¹¹:

“Every organization has an identity. It articulates the corporate ethos, aims and values and presents a sense of individuality that can help to differentiate the organization within its competitive environment” (1995).

A identidade organizacional não é, segundo Ruão (2001), apenas “um manual de normas gráficas ou um quadro de princípios éticos de atuação, mas sim forma do indivíduo e do social empreenderem uma dialética de relacionamento, em que a dominação de públicos internos e externos surge como o caminho da vantagem competitiva” (p.11).

Para Machado (2010), entende-se a “identidade organizacional” como a organização se coloca para si mesmo e para as pessoas que influencia diretamente, e o modo como se distingue das demais, tornando-se única dentro do ambiente concorrencial.

De acordo com Machado & Kopittike (2002), a identidade organizacional “compreende o processo, atividade e acontecimento por meio do qual a organização torna-se específica na mente de seus integrantes” (p. 7). E esse processo, na ótica dos autores, abrange a partilha de crenças dos membros no seio da organização naquilo que é considerado fulcral, no que a torna diferente das outras e o que é duradouro no tempo, ou seja, é algo que emerge de dentro para fora da organização.

A identidade de uma organização é constituída pelo conjunto de representações que integrantes de uma dada organização formulam sobre o significado da mesma – a

¹⁰ Quando duas ou mais causas produzem um efeito ou resultado maior do que a soma dos efeitos que produziram atuando isoladamente. Disponível em: <https://www.significados.com.br/sinergia/>, consultado em 30 de novembro de 2018.

¹¹ Declaração subscrita por académicos e profissionais do *International Corporate Identity Group* (ICIG). Disponível em: <https://www.icig.org.uk/>, consultado em 12 de dezembro de 2018.

forma como esses integrantes percebem a si mesmos enquanto organização –, apresentando características próprias e exclusivas (Dilly, 2013).

Para autores como Fombrun (1996), Gioia & Thomas (1996), Christensen & Askgard (2001), citados por Figueira (2017), “é um erro limitar a visão da identidade a um processo interno da organização, quando ela é influenciada por fenómenos externos” (p. 29); ou seja, a partir do momento em que uma organização não se encontra de forma isolada, independentemente do contexto em que opera, é influenciada por múltiplos parceiros e ambientes com os quais interage. Facto pelo qual, na perspetiva deste autor, a identidade de uma organização deve ser encarada como um constructo que tem como ponto de partida um fluxo de informações, cognições e emoções que ocorrem no seu interior, mas com origem em entidades diferenciadas.

No panorama contemporâneo global, onde o metamorfismo do contexto social e económico e a imprevisibilidade atingem proporções inimagináveis, “não é legítimo nem aceitável esperar que as organizações permaneçam indiferentes a tais dinâmicas” (Figueira, 2017, p. 30). Na perspetiva deste autor, a identidade organizacional não pode, de maneira alguma, ficar cativa às demais alterações do ambiente em que atua sem, ao menos, ser capaz de retorquir e se harmonizar às novas circunstâncias e tendências.

No entanto, mesmo que todos saibamos, seja pelo conhecimento empírico ou pela cientificidade dos factos, de que a mudança constitui um processo fundamental na transformação intrínseca de uma organização e um decurso difícil que prevê a conceção de novas abordagens e perdas. Portanto, nos desafios em que as organizações são chamadas a responder sobre o acompanhamento das tendências evolutivas das sociedades, são também exigidas – antes de mudarem –, olharem primeiramente tais mudanças, tendo em consideração as relações culturais e de poder (formais e informais), pois a sua vantagem reside numa resposta adequada à satisfação das necessidades do meio envolvente e, ao mesmo tempo, na detenção de práticas flexíveis e mudanças (Batalha & Rachid, 2008).

Não nos compete discutir as teorias conceptuais da contemporaneidade sobre a mudança organizacional, mas, sobretudo, apresentar algumas linhas de reflexão sobre esse processo na construção, manutenção e consolidação de identidade organizacional. Como nos é ressaltado por Cardoso & Serralvo (2009), as organizações e a sociedade em geral apresentam níveis elevados de complexidade, oscilações, instabilidade, auto-organização e mudanças, facto pelo qual sugere-se um olhar mais crítico.

Segundo Silva & Vergara (2003), a mudança organizacional deve compreender uma proporção social, não por constituir um elemento influente para a legitimação da organização, mas por ser um fator determinante para com o seu sucesso. De acordo com

estes autores, tal processo acarreta consigo diferentes variáveis a ter em conta, como é o caso da mudança de relações, as quais se estendem desde o indivíduo para com a organização, dele com os companheiros, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e consigo mesmo. Todavia, um dos desafios que as organizações podem enfrentar na adaptação da sua identidade face as mudanças é a magnitude da sua realidade, que segundo Naves *et al.* (2000), independentemente da dinâmica das mudanças serem previstas, desejáveis ou incontrolláveis, não podem imiscuir-se a uma análise mais apurada.

O processo de mudança, mesmo que ocorra de uma forma prevista, ou por imposição de forças externas que a organização não consegue controlar e a obrigam a adaptar-se, na perspetiva de Câmara, Guerra & Rodrigues (2016), “consiste sempre numa situação presente (*status quo*) que é insatisfatória e que cria um estado de frustração suficientemente forte para gerar uma massa crítica que faça desencadear a mudança” (p. 267).

Balmer & Greyser (2002), citados por Figueira (2017), apresentam-nos uma visão diferente. Para estes autores, devido à sua constante interação com o meio envolvente, as organizações são dotadas de capacidades que lhes permite diagnosticar se os seus bens ou serviços produzem, ou não, o efeito pretendido junto dos seus *stakeholders*. Sustentam ainda que, não necessariamente, a existência de frustração gerida por certa massa crítica pode desencadear uma mudança. Deste modo, também diferentes *stakeholders* e segmentos do ambiente podem ter perceções diferentes sobre uma dada organização, o que poderá influenciar na necessidade de mudança. Aliás, na visão de Robins (1993), citado por Câmara, Guerra & Rodrigues (2016), a mudança pode ser influenciada por seguintes fatores: “a natureza da força de trabalho, as novas tecnologias, os choques económicos e a globalização” (p. 263).

Nesses termos, quando existem marcas de presença e coexistência de várias identidades numa mesma organização, o processo de mudança torna-se difícil consolidar-se, pois não obedecerá um único alinhamento e não haverá coerência entre si. E, como nos é referido por Meneses (2016, p. 73), “para ser bem-sucedida, a mudança não pode simplesmente ser imposta de-cima-para-baixo, precisa da adesão, tão entusiástica quanto possível, do maior número de *stakeholders*”.

De acordo com Oliveira (2005), “todas as organizações estão sujeitas a dinâmicas que as pressionam para a mudança, no entanto, para que a mudança se verifique é necessário saber o que mudar, isto é, escolher o conteúdo da mudança” (p. 152). No entanto, os novos paradigmas sociais e reformistas das organizações públicas recebem

uma enorme influência da envolvente externa, as quais exprimem assim tais dinâmicas e obrigam-nas a acompanhar essas alterações sociais.

No caso da atividade policial, diremos que estas organizações, por natureza funcional da sua missão caracterizada no exercício monolítico da violência legítima e uma especificidade rígida de comando faz com que, enquanto profissão, “ desenvolva uma dinâmica própria, interesses próprios, uma cultura de profissão e elementos de identidade e de distinção específicos, opondo-se, dessa forma, à pura instrumentalização” (Oliveira, 2005, p. 151). Tal situação, muitas vezes, em nosso entender, condiciona o diagnóstico do processo de mudança para posterior construção e manutenção da identidade organizacional que se alicerça no nível estrutural e cultural.

No contexto contemporâneo, as organizações são “bombardeadas” por dinâmicas que se alteram dia após dia e muitas mostram-se incapazes de acompanhar tais tendências passando, deste modo, em ruturas e, no caso das Polícias, em inoperacionais, não conseguindo proporcionar as atividades face às exigências sociais, que mais tarde provoca uma crise de identidade organizacional. Claro que tal crise não será simplesmente um fenómeno que acontece espontaneamente, mas um resultado de uma sucessão de mudanças até então ignoradas tornando cada vez mais a organização ineficaz na sua intervenção social e operacionalização das suas ações (Strategor, 1993).

Portanto, a construção e manutenção da identidade organizacional, como outrora dissemos, é influenciada por múltiplos fatores e, adiante, explanamos alguns desses tópicos.

2.3. Elementos influenciadores da identidade

Como podemos verificar ao longo deste trabalho, a identidade organizacional é algo suscetível à alteração e a sua conceção reside normalmente na mente dos integrantes de uma organização, ou seja, é uma imagem criada no intelecto dos indivíduos com fortes bases positivas, negativas ou até mesmo sem nenhuma relevância. Portanto, na compreensão do papel de uma identidade organizacional e a sua importância numa organização, tal como o seu procedimento e dinâmica, abordamos diferentes fatores que despontam como elementos de conceção de uma imagem organizacional, que adiante desenvolveremos. Estes representam o foco central de uma organização na reafirmação da sua identidade.

Torna-se evidente que a identidade constitui um universo de componentes que compõem uma organização, cuja alteração produzirá uma imagem diferente da que se pretende mudar. Por vezes, o processo tem sido bastante complexo e com uma

exequibilidade condicionada por diversas variáveis, não só pela sua necessidade permanente de monitorização, como pela necessidade de assimilação das estratégias de ação, de modo a que o resultado pretendido seja concretizável.

Destacamos, em primeiro plano, os elementos influenciadores da identidade a missão e valores de uma organização, os quais, segundo Fernandes (2018), constituem uma declaração formal com foco interno na razão de existir da organização e a indicação sucinta de delimitação de suas atividades face às demandas dos cidadãos, ou seja, estes elementos “influenciam quase praticamente todo o comportamento e o rumo da organização” (Fevereiro, 2014, p. 33). Em seguida, a cultura organizacional que conduz à orgânica particular da organização. A identidade visual, ou seja, a imagem organizacional, que na perspetiva de Vilar (2006), para além de depender de um conjunto de fatores extrínsecas, também depende de um grupo de fatores relacionados com o desempenho e identidade da organização. A Comunicação (interna e externa) surge por último, como não poderia deixar de estar presente, pois constitui veículo fundamental “na disseminação da informação e na interação e relação entre as pessoas e as organizações” (Augusto, 2016, p. 15).

2.3.1. Missão e valores

Todo aquele que se considera parte integrante de uma determinada organização tem, em primeiro plano, de conhecer a missão e os valores que esta defende. Geralmente, quando uma determinada missão é assegurada, a sua prossecução tem que ir em conformidade com a identidade organizacional existente ou a pretendida. Ou seja, a missão representa aquilo que é o propósito da organização, pois é uma forma por excelência de a organização demonstrar a sua atuação face o seu público (Dias, Costa, & Varela, 2013).

Segundo Fevereiro (2014), não constitui uma tarefa fácil conceber tal regra geral para uma organização. Para este autor, “a missão deve afirmar o grau de clareza, exequibilidade e pertinência para que se tenha possibilidades de sucesso” (p. 34). De acordo com o autor, o grau de clareza é de extrema importância para a imagem da organização, pois acarreta consigo o nível de perceção por parte dos integrantes (ou funcionários) da organização e dos seus públicos. E a exequibilidade é o alicerce de qualquer propósito, afinal, se uma missão não for bem exequível poderá tornar-se num fator negativo para a organização levando ao descrédito para com os seus públicos e consequente uma imagem corporativa denegrida.

A missão é a razão da existência de uma organização e deve ser o principal objetivo perseguido por todos (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016). Segundo estes autores, a missão “proclama a identidade da organização, reflete a imagem pretendida pela

organização para o seu público interno e externo e tem um papel fundamental na delineação de estratégias em função dos quais a organização pretende desenvolver a sua atividade” (p. 784). Ela funciona “como o propósito orientador das atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros, servindo assim, na clarificação e comunicação dos objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional” (Chiavenato, 2005, citado por Assis, 2013, p. 38).

Para que a missão de uma organização tenha credibilidade no contexto em que se situa deve ser sustentada por valores. Na ótica de Câmara, Guerra & Rodrigues (2016), “a missão estará alicerçada em valores que representam as convicções, crenças e os princípios a considerar como base orientadora do comportamento de todos os colaboradores nas atividades que a organização desenvolve” (p. 784). Normalmente, é aquilo que os membros desta devem crer e valorizar.

A missão fundamental de uma organização consiste na satisfação das necessidades e expectativas da sociedade onde se encontra inserida. Segundo Freitas (2016, p. 69), “a organização deve adotar um comportamento responsável de modo a contribuir para um desenvolvimento sustentável nas suas componentes económicas, social e ambiental, relacionadas com a comunidade local, nacional e internacional”. Nesta senda, submete a organização uma inclusão contributiva na qualidade de vida dos seus funcionários e da sociedade em geral, no comportamento exemplar, envolvimento com as comunidades para o desenvolvimento local.

Trata-se de um “bem” pertinente na difusão por toda a orgânica, de modo que a sua exequibilidade norteie as atividades rotineiras da organização e um contributo imprescindível tanto para a reafirmação da sua identidade como para o direcionamento de todos os elementos num único caminho.

É importante uma organização possuir em sua orgânica uma missão que norteie as suas atividades e um conjunto de valores que ajudem na construção e consolidação de uma imagem positiva, transmitindo assim um legado para o resto da estrutura organizacional. As organizações públicas, como o caso das polícias, essa tarefa é facilitada, pois a subordinação funcional na prossecução do interesse público assenta fundamentalmente no cumprimento e num controlo permanente nos princípios de legalidade, da justiça, da transparência e da boa-fé, portanto, o seu sistema de missão e valores encontram-se enunciados nos princípios éticos e de deontologia policial disseminados por toda organização e nos demais diplomas legais.

2.3.2. Cultura organizacional

Antes de avançarmos com uma conceptualização de cultura organizacional, importa apresentar algumas linhas norteadoras daquilo que é considerado “cultura”, qual encontra-se intimamente conectada com a sociedade e que, em última instância, acaba influenciando diretamente a cultura de uma determinada organização.

Na aceção introdutória capitular, reiteramos que as organizações constituem sistemas de pessoas associadas para concretizar um determinado objetivo comum, mediante estruturas e funções. Neste âmbito, existe uma partilha de valores, crenças e normas onde a interação entre os indivíduos impulsiona a construção da cultura, a qual se diferenciara de qualquer outra organização. Segundo Fevereiro (2014), “a cultura surge como um elemento diferenciador e identitário de uma organização” (p. 38).

O conceito de cultura é procedente da Antropologia. Cunha-se pioneiro no uso deste vocábulo a Edward Burnett Tylor (1832-1917), cuja conceptualização engloba “conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade” (Russo, 2010 citado por Assis, 2013, p. 23).

Ao longo da História da Humanidade, a cultura sempre coexistiu na evolução das sociedades. Cada sociedade possui sua própria cultura, crenças únicas e costumes diferenciáveis dos outros e/ou que os aproximam de outras tipologias culturais.

Chiavenato (2005), citado por Assis (2013), define a cultura de uma sociedade como sendo a “abrangência de todos os valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são aprendidos das gerações mais velhas, impostas pelos membros atuais da sociedade e passadas sucessivamente para as novas gerações” (p. 24).

Nesta linha de pensamento, o autor defende que a cultura constitui um condutor de comportamentos das pessoas e enfatiza o papel preponderante dos mais velhos sobre o processo de transferência de valores para os mais modernos, ou seja, a cultura detém o poder de influenciar os comportamentos das pessoas.

Na perspetiva de Bilhim (2004), a cultura vai além das normas e/ou de valores impostos num determinado grupo, pois “está em permanente formação, na medida em que há, sempre, aprendizagem acerca do modo de relacionamento com o meio ambiente e com os problemas internos” (p. 191). Facto pelo qual o autor define “cultura” como sendo “algo intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho” (p. 185). Ou seja, na visão de Peters & Waterman (1982), citados por Bilhim (2004), consideram a

cultura como sendo “uma noção que as organizações têm de si mesmas como entidades, e que reflete nos seus valores, histórias, mitos e lendas” (p. 191).

A cultura organizacional é concebida como sendo um conjunto de valores e pressupostos básicos apresentados em elementos simbólicos capazes em atribuir significações, construir uma identidade organizacional forte e servir como elemento de comunicação consensual na instrumentalização das relações dominantes na organização (Fleury, 1996 citado por Souza, 2012).

Segundo Schein (1984), citado por Bilhim (2004), a “cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos” (p. 186). Constitui a forma mais fácil de ensinar aos novos membros o modo correto de compreender, pensar e sentir a vida da organização. A cultura organizacional “ordena a organização na sua forma estrutural determinando normas e regras que viabilizam a atuação profissional de seus colaboradores independente da posição hierárquica” (Assis, 2013, p. 24). Está presente em toda e qualquer atividade de uma organização, possui vida própria e constitui uma das grandes dimensões de influência na construção de identidade organizacional (Shour, 1998, citado por Souza, 2012).

Realmente, a cultura em que nos encaixamos define a nossa identidade, a nossa maneira de ser e de estar, da nossa interação para com o ambiente assim como para nossos semelhantes, ou seja, definirá as nossas tradições e crenças. Assim, a organização, sendo um espaço de troca de impressões entre os colaboradores e/ou integrantes, a cultura torna-se um catalisador fundamental na construção da identidade organizacional. Circunscreve as normas, regras, valores, crenças e regula os comportamentos individuais tornando-os coletivos e diferenciáveis. Portanto, será a partir da cultura organizacional que se estabelece conexões com o meio envolvente definindo a sua contextura e respetivos planos de comunicação.

Segundo Cardoso (2014), a cultura de uma organização pode ser vista como possuidora de diversos níveis, sendo uns mais tangíveis que outros. Nesta ótica, a autora elucida que a cultura pode ser efetivada por “rotinas e hábitos, por valores e símbolos, as práticas e comportamentos, os sistemas, estruturas, a linguagem e por todos os aspetos que fazem parte do paradigma cultural e que serão partilhados dentro da organização” (p.17). Mas, na sua origem pode ser perpetuada por fatores como a História, que torna possível através do seu passado transmitir linhas orientadoras de boas práticas e ações usuais para com os novos integradores; o ambiente, um grande aferidor da estabilidade ou instabilidade laboral face aos contextos de adaptação da organização; a política de pessoal

que influencia nas formas de recrutamento, adequando-a na maneira de agir, dos valores e práticas necessárias na organização. Por sua vez, a socialização também adquire um papel preponderante, uma vez que através deste vetor, a própria cultura organizacional é transmitida entre os públicos internos (transmissão de valores entre os membros da mesma: do velho para o novo integrante) e externo (dos membros da organização para com a sociedade).

Na perspetiva de Bilhim (2004), não só fazem parte da cultura organizacional os aspetos tangíveis e intangíveis, como também lhe podem ser associadas diversas funções. Para este autor, as funções da cultura de uma organização passam pela “definição de fronteiras, por conferir sentido de identidade aos seus membros, facilita a identificação com as metas organizacionais alargando a estabilidade social e, em última estância, um mecanismo de controlo, que de certo modo guia e dá forma às atitudes e comportamentos dos empregados” (p. 203).

Villafañe (1998), citado por Cardoso (2014), apresenta três funções ligadas à cultura de uma organização, sendo elas: “a adaptação que é a característica que permite a um indivíduo perceber e assimilar a missão e objetivos da organização em que se insere; a coesão, vetor que se afirma no sentido de pertença dos indivíduos ao grupo, neste caso organização” (p. 19). É aqui onde a comunicação, segundo esta autora, representa um papel importante enquanto instrumento de reafirmação da identidade a nível interno e como reflexão dos seus traços para o público externo. Em relação à última função, o envolvimento, que atravessa as linhas de compatibilidade dos valores e atitudes exigidos pela organização com as trazidas pelo indivíduo.

A cultura, na verdade, também é transmitida de forma quase inconsciente através de diversas ações. Segundo Fevereiro (2014), “a sua construção constitui um processo de desenvolvimento contínuo e que de certa forma permite compreender o funcionamento de uma organização” (p. 38). Para este autor, a cultura é responsável na história e na maneira de assimilação das normas estabelecidas pela organização.

Para Weick (1979), citado por Chiavenato (2002), “uma organização não tem uma cultura: uma organização é, em si mesma, uma cultura. É por isso que elas são terrivelmente difíceis de se mudar” (p. 181). Na perspetiva deste autor, o facto da cultura organizacional estar estreitamente ligada com a cognição coletiva da organização, assim como as crenças que se refletem nos hábitos e tradições, torna o seu processo adaptativo resistente às mudanças impostas pelo meio envolvente.

Portanto, dada a multiplicidade de organizações que se observa na sociedade atual, importa salientar que cada uma delas tem sua própria cultura, sem retirar a hipótese de possuírem algum ponto em comum. Para tal, Chiavenato (2005), citado por Assis (2013, p.

38), apresenta dois tipos de culturas: “conservadoras e adaptativas”. As primeiras são caracterizadas pela rigidez e conservantismo, predominando a manutenção de valores, ideias, costumes e tradições que subsistem e não mudam ao longo do tempo. As segundas tipologias culturais são organizações caracterizadas por uma cultura flexível e maleável, com frequentes processos de revisão e atualização dos seus valores, claro, sem perder a sua essência ou identidade. As organizações com culturas adaptativas, segundo Chiavenato (2002), “para obterem maior eficiência e eficácia de seus membros participantes e alcançar a inovação necessária para navegar pelas mudanças e transformações do mundo atual, elas devem ter na sua base seguintes aspetos: adaptabilidade, consistência, envolvimento, visão e objetivos claros” (p. 183).

Souza (2012) apresenta-nos ainda três tipos de cultura organizacional: a de missão, de clã e a burocrática. A cultura de missão remete para uma organização preocupada em servir somente alguns dos seus clientes específicos do ambiente externo, mas sem necessidade em mudanças rápidas. A cultura de clã tem como foco fundamental o envolvimento e a participação dos membros organizacionais em sintonia com as mudanças impostas pelo meio. O seu desígnio é: “quanto mais envolvimento e participação por parte dos funcionários tiver, maior o senso de responsabilidade e, por conseguinte, de compromisso com a organização” (p. 24). Finalmente, a cultura burocrática, com foco no panorama interno da organização. Orienta a sua atenção ao ambiente interno e de constante estabilidade (de baixa mudança), todavia, “é uma cultura de ordem, disciplina e controle, e que apoia uma abordagem metódica e pragmática de negociação”, típica das forças de segurança. Aliás, como nos é ressaltado por Sérgio Fernandes (2018),

“geralmente, as Polícias apresentam forte identidade cultural, com preservação e culto aos seus valores e crenças arraigados ao longo dos seus anos de existência, o que denota grande dificuldade e resistência a mudanças de alto impacto, retratando uma organização conservadora” (p. 48).

Será devido à dinâmica do meio externo e a constante incerteza dos factos, conferindo um certo grau de turbulência nas atuações policiais, o que prende as organizações nos seus eixos tradicionalistas impedindo, deste modo, que as mesmas acompanhem as alterações do meio envolvente. Nesta perspetiva, as Polícias, pelo facto de serem sistemas abertos em permanente processo de troca de impressões com o exterior, para sua sobrevivência ou para o seu grau de vitalidade organizacional, está condicionado à capacidade de responder ou antecipar-se às alterações ambientais.

Nesta senda, não devemos esquecer que as organizações se constroem a partir de suas fronteiras institucionais e organizacionais, à medida que vão sendo edificadas culturas e identidades, como é o caso das organizações policiais (Durão, 2008). Para a autora, o desempenho profissional destas organizações encontra-se centrado no cumprimento

integral de leis e na existência de monopólios de exercício do poder, sendo que as suas políticas e ideologias passam pela aplicação prática. Entretanto, os entendimentos sociais e simbólicos (da polícia) não são dados adquiridos, mas ajustados e desafiados, não necessariamente contestadas, mas também pelos diferentes policiais do lado de dentro das organizações. Daí, as organizações merecem ser repensadas “por dentro” e “para fora”.

Para os autores das teorias de Desenvolvimento Organizacional, existem organizações com culturas fortes e outras com culturas organizacionais fracas. Para Bilhim (2004), o fundamento a favor de existência de culturas fortes firma-se no impacto que estas têm sobre o comportamento dos seus funcionários contribuindo, assim, na redução do número destes na organização. Ou seja, a cultura forte é “caraterizada pela existência de normas, valores e crenças que são intensamente interiorizados e partilhados pelos membros da organização” (p. 202). Assim sendo, “o resultado específico de existência de culturas fortes é, baixar o absentismo, e apresentar elevados índices de coesão, lealdade e empenhamento entre os membros” (p. 203).

Destarte, independentemente da natureza cultural ser forte ou fraca, Bilhim (2004) enfatiza que a organização deverá criar e tentar manter uma cultura eficaz e apta a preservar a sua identidade, mas ao mesmo tempo dotar capacidades de se abrir ao meio envolvente sem perder a sua essência. Visto que a organização precisa responder, constantemente, aos desafios da integração da envolvente interna e às dificuldades da adaptação externa.

De certa forma, uma organização como a Polícia, que se produz a partir do controlo e disciplina e, em última análise, da ordem social, nega a si um mandato limitado, embora monopolize importante poder coercivo, que se projeta entre o controlo e a assistência. Difere, por natureza das suas congéneres, as instituições judiciais, penais e até mesmo das militares. São instituições consideradas conservadoras, pouco dinâmicas e fechadas sobre si mesmas. Estamos assim diante de uma cultura ocupacional policial. Na perspetiva de Durão (2008), a particularidade reside essencialmente na combinação de três ingredientes fundamentais: “o perigo enfrentado, a autoridade junto do público e a busca de eficácia da ação de modo a construir uma perceção cognitiva de um trabalho marcado por traços comuns e a predisposição para agir de determinada forma” (p. 51). Atualmente, estas instituições são desafiadas a funcionar com as restantes instituições sociais (e a própria sociedade) numa lógica de projeto com objetivos congregados, recursos partilhados e sucessos comuns.

De um modo geral, a cultura organizacional, enquanto “elemento por excelência para compreender a identidade corporativa de uma determinada organização” (Fevereiro, 2014, p. 42), radica essencialmente na análise de condutas implícitas que contribuem na

produção de um sentido de pertença e responsável numa dada organização; e um catalisador preponderante na construção e consolidação da identidade organizacional, revestindo a organização de prestígio e reconhecimento junto os seus *stakeholders*. Todavia, como adverte Reiner, citado por Durão (2008), “não é fácil determinar se a cultura policial está mais ou menos aberta às reformas e estratégias dos mentores das organizações policiais se ao ambiente cultural e social onde estas estão mergulhadas e às tradições que carregam” (p. 64). É importante as organizações policiais trabalharem na mudança, na adaptação às novas faces do crime, no controlo dos pânicos sociais e/ou às expectativas dos cidadãos. Mas, aliada às pressões organizacionais, os polícias lidam com públicos diferenciados e desenvolvem expectativas e respostas diferentes para cada público. Os contextos e as práticas fazem variar os policiamentos e esta, por sua vez, vai refletir e avaliar-se no modo de ser e agir da polícia (Durão, 2008).

2.3.3. Identidade Visual e/ou Imagem Organizacional

Tendo em atenção a natureza competitiva do mundo contemporâneo, essencialmente no mundo dos negócios, nota-se alguma diferenciação no que concerne às empresas comerciais concorrentes, pois a preocupação das diversas organizações em produzir e manter uma boa imagem organizacional no contexto em que esta atua é crescente. Todas as organizações atravessam momentos de mudanças e/ou transformação sem precedentes, que, de certa forma, impulsiona o desenvolvimento organizacional e alteração dos paradigmas (identitária, comunicacional e imagética), os quais até então, eram considerados estáveis.

Segundo Gruning (1993), citado por Vilar (2006), no contexto organizacional é comum, a conceptualização da imagem também designar conceitos como “reputação, identidade, perceção, atitude, credibilidade, comunicação” (p. 17); mas esta terminologia ampla e indiferenciada, na perspetiva deste autor, contribui para a fragmentação do conteúdo e para algum ceticismo que lhe é associado. Ainda na senda do autor, a imagem de uma organização pode adquirir um sentido pejorativo quando a sua perceção for oposta à realidade, pois implicará algum grau de falsidade sobre a sua realidade. No entanto, antes de mais, importa ressaltar que a imagem constitui um fenómeno bastante fundamental na definição de identidade de uma organização, não só por ser um elemento base de perceção como funciona, como também é resultado de todas as experiências e esforços dos seus membros. Facto pelo qual, segundo Fevereiro (2014), “a identidade visual de uma organização é considerada o elemento físico da imagem de uma empresa, físico porque o objetivo das suas políticas são exatamente criar imagens ou símbolos que são associados à organização e representam determinado propósito” (p. 47).

A imagem organizacional constitui a forma de como os consumidores (os públicos) avaliam as ações e elementos comunicacionais de uma determinada organização (Grzeszczyszyn & Vieira, 2012); muitas vezes, a forma de percepção das mensagens ora publicitadas não ocorre como se espera, ou seja, a imagem que uma organização tenta transmitir pode não corresponder com a imagem construída na mente dos consumidores. Corroborando com a ideia apresentada por Vilar (2006), “a imagem não é aquilo que a organização acredita que é, mas o que as pessoas acreditam, ou sentem, acerca da organização” (p. 19). Na perspetiva deste autor, essa percepção pode remontar a partir da sua experiência e observação, a partir do que sabem sobre o seu desempenho, disponibilidade ou mesmo a partir do que a organização tem a dizer de si própria e do que os outros dizem dela. Logo, como abordamos no primeiro capítulo deste trabalho, a imagem é uma representação mental que pode diferenciar-se numa identificação mínima ou simples reconhecimento de suas características de indivíduo para indivíduo.

Segundo Martineau (1985), citado por Vilar (2006), o alargamento conceptual da imagem ao universo da organização foi inicialmente associado apenas a produtos e marcas; na ótica do autor, a «corporate image» passa a representar o conjunto das associações e significados, apreendidos de forma genérica nas características específicas de uma dada organização. Todavia, essa interpretação conceptual passou, atualmente, a alcançar duas realidades: por um lado, pode enquadrar a imagem da organização na sua totalidade, indicando o resultado das suas atividades e comunicações; por outro lado, ao definir a imagem como resultado da inserção da organização na sociedade e da sua atuação enquanto cidadão. Nesses termos, “a relação da organização com a imagem deve assim centrar-se na avaliação da percepção externa – no modo como os sinais que transmite são recebidos e se estão, de facto a ser recebidos – e do seu grau de adequação com o posicionamento desejado” (p. 20).

Cria-se, desenvolve-se e pode alterar-se a imagem de uma organização dependendo do efeito das experiências da própria organização ou mesmo através de estímulos resultantes de ações de comunicação (Vilar, 2006, pp. 73-74). Para este autor, a imagem pertence ao público, mas também depende de um conjunto de fatores externos à organização e dos fatores relacionados com o desempenho e identidade da organização, pois se a organização distanciar-se daquilo que é a essência da sua identidade, motivos por quais julga defender, claro fica que a percepção dos seus públicos será diferente daquilo que se espera, podendo, em certos momentos, tomar uma imagem pejorativa.

Neste contexto, a imagem de uma organização (ou instituição) difere em consonância com os públicos com quem tem uma interação ou mesmo demonstra um interesse. Por abarcar um conjunto indiferenciado de públicos, a imagem de uma

organização também toma diferentes perspetivas, pois cada grupo abrangido desenvolve percepções diferentes conforme o tipo de relação criada e que, sobretudo, são influenciadas no âmbito da atividade a que diz respeito. Tomando como exemplo a relação de percepção da atividade da Polícia a partir de um delinquente e de um cidadão comum: enquanto este exige segurança e a presença da Polícia no meio em que se insere, o transgressor considera-a como um obstáculo na concretização dos seus objetivos, logo, o modo de percepção da atividade policial fica condicionado.

A identidade visual é posta em prática com intuito de provocar ou transmitir mudanças na estratégia, na cultura e nas comunicações da organização ou unicamente para reconsiderar a sua imagem (Vilar, 2006). A organização espera do meio envolvente uma postura positiva e coerente, onde simplesmente os elementos visíveis têm impacto (nome, símbolo, logotipo, *slogan*, vestuário, etc.). Tal impacto da identidade visual sobre a imagem da organização pode construir-se de forma direta ou mesmo indireta, o que, na perspetiva deste autor, “através de uma atuação sobre a consciência que conduz a familiaridade e apreciação” (p. 87), as pessoas tendem a aceitar mais em mensagens de fontes que reconhecem e gostam.

Admitindo a afirmação de Fevereiro (2014), “a identidade visual de uma organização tem que corroborar com a identidade da empresa e tem que produzir percepções de acordo com a identidade existente e com a percepção desejada pelas organizações” (p. 49). Mas para efetivação deste propósito, segundo este autor, têm que se aplicar diversas estratégias ou planos, de modo a impulsionar a identidade visual, na qual se pressupõe elevados custos financeiros para sua implementação. Aliás, como considera Costa (2015), toda a proposta para promoção da imagem e identidade passa (quase) sempre pela implementação de um modelo gestor mais racional que implica uma diminuição da quantidade de ações produtivas. Estas passam a ser efetivadas por vezes com valor acrescentado e que, em última linha, deverá ter em conta as aspirações dos funcionários, dos parceiros institucionais, do poder político e das populações em geral.

Observa-se, deste modo, na maioria das organizações ou mesmo diversas entidades no mundo empresarial, usam abordagens que afetam diretamente na mente dos públicos com intuito de originar percepções favoráveis. E para isso, como nos é ressaltado por Fevereiro (2014), as organizações produzem uma identidade física da sua marca¹², em forma de imagens, logos e publicidades, centrando atenção dos consumidores e facilitando a sua identificação e atribuição.

¹² Conjunto de signos, formas, cores e mesmo sons, em alguns casos.

Villafañe (1998), citado por Fevereiro (2014), apresenta-nos quatro princípios necessários para o sucesso no processo de transmissão de uma imagem e mensagem positivas: “o simbólico, o estrutural, o sinérgico e o de universalidade” (p. 50).

Para o autor, o *simbólico* retrata a necessidade de existência de uma proximidade entre a organização e todos os elementos que esta considera serem pertencentes à sua identidade visual, fazendo deste modo um autoprojeção imagética; o *estrutural*, origina da necessidade de conscientização e fácil compreensão por parte do público-alvo sobre uma determinada imagem na qual lhe é confrontado. Nesta fase, o caráter de positividade é fundamental para construção da identidade visual pretendida; o *princípio sinérgico* atua de forma direta com os atributos individuais, os quais contribuem na construção de toda a identidade organizacional, desde a cultura, a comunicação, a missão e valores e a própria identidade visual.

Quanto ao *princípio de universalidade*, o autor pressupõe uma abrangência deste princípio em três esferas distintas: temporal, espacial e cultural. Segundo o autor, o caráter temporal deve evitar a deterioração da imagem transmitida ao longo do tempo, ou seja, quanto mais duradoura for a positividade mais sucesso poderá empreender. O espacial origina-se devido a diversidade de sustentáculos no processo de transmissão de mensagens e a exigência das organizações em adaptarem-se ao contexto do mundo contemporâneo. Tais suportes surgem como forma de facilitação na propagação de uma imagem positiva da organização face aos seus públicos. Quanto à esfera cultural, advém para aferir aquilo que a organização assume e a maneira como interioriza os novos estímulos.

Depreende-se do exposto que tudo o que a organização implementar no contexto em que atua contribui na formação da sua imagem, o que significa que a organização não conseguirá obter uma boa imagem se não tiver uma postura interna e externa voltada para a criação e manutenção da respetiva imagem organizacional (Grzeszczyszyn & Vieira, 2012).

A título de exemplo, podemos tomar os dados das representações sociais sobre a imagem da Polícia, apresentados por Jean-Claud Monet (2002). Segundo este autor, as percepções sociais sobre a polícia podem flutuar dentro de um mesmo país devido às variáveis tempo e espaço. Na sua perspetiva, vários fatores combinados podem fazer evoluir, no tempo, as atitudes sociais em relação à polícia, e aponta, primeiramente, “as transformações socioculturais e as mudanças de conjunturas políticas” (p. 278). Também as mudanças que afetam nas modalidades de funcionamento das polícias podem, de igual modo, modificar as atitudes (percepção) em relação à Polícia. O autor usa o caso de Alemanha, que há 43 anos indicava um favorecimento considerável por parte da opinião

pública face a imagem da polícia, mas que nos últimos quinze anos, essa mesma imagem tende a degradar-se devido a certos comportamentos policiais em relação a população. Mas, o autor não descarta a possibilidade de aumentar a confiança sobre a polícia aquando diminuição do sentimento de insegurança, o que, por sua vez, também retrata uma imagem positiva em relação a Polícia.

Apresentamos tal análise como forma de demonstrar quão importante é o comportamento de um simples funcionário na construção e manutenção de identidade visual, ou seja, da imagem institucional. Afinal é através desta que a organização interage com os seus públicos, facilita o processo de comunicação, consolida as suas estratégias e avalia o seu impacto no meio em que opera. Quando a missão, valores, estratégias de comunicação ou até mesmo a cultura organizacional estiverem em consonância, será a imagem sólida da instituição na mente do público em quem se pretende projetar.

Assim, consideramos serem relevantes apresentar, por fim, as propostas de sistematização de Villafañe (1998) e de Balmer & Soenen (1997), ambos citados por Vilar (2006, p. 75), os quais se diferenciam em seguintes áreas: uma, associada ao comportamento e desempenho da organização, que se resume nos modos de atuar estabelecidos por políticas funcionais e estratégicas, e que o público traduzirá como «imagem funcional» da organização; uma segunda área ligada a fatores mais subjetivos como a cultura e a ideologia organizacionais, ou seja, a perceção e a identificação dos funcionários com a organização face o relacionamento com a sociedade em que se integra, induzindo assim numa «imagem social»; uma terceira área caracterizada nas comunicações e identidade visual, resultantes de políticas formais, nos quais o autor nos enaltece que geralmente são identificadas como políticas de imagem da organização e traduz-se na imagem intencional que a organização pretende projetar e influenciar os demais. A síntese destas três áreas fundamentais determinaria a imagem da organização.

2.3.4. Comunicação organizacional

Durante décadas, muitos autores preocuparam-se em encontrar a melhor maneira de contextualizar e prever os fenómenos na comunicação organizacional, visto que cada organização é única e atua em cenários complexos, o que leva o processo comunicacional a ser interpretado de maneira diferente e por meios próprios (Bilhim, 2004).

Foi a partir da década de 1970 que os meios de comunicação começaram a atingir posições de grande relevo na construção da imagem e identidade organizacionais, ou seja, daquilo que os indivíduos faziam da realidade social, passando a serem percecionados “não só como produtores de efeitos diretos a curto prazo, mas como geradores de feitos a longo prazo, intervindo diretamente nos comportamentos” (Branco, 2011, p. 50).

Segundo Serra (2007), o século XX foi cunhado como a era da «comunicação social». O autor explicita tal facto enaltecendo as distinções apresentadas por McLuhan, após séculos dominados pela oralidade ou a chamada “aldeia global”, e pela “galáxia Gutenberg”, dominada pela escrita e sobretudo pela imprensa (jornais, livros). Surge, nesta senda, a “galáxia Marconi”, controlada pelos meios eletrónicos designadamente os telefones, o cinema, a rádio e a televisão e mais recentemente a Internet. Ou seja, são sistemas que introduziram novas modalidades de comunicação, como também potenciam a níveis extremos a comunicação de massas.

Devido ao seu carácter de massificação, que consiste na capacidade de fazer chegar uma certa informação potencialmente a todos; a mundialização, ilustrada pela metáfora de “aldeia global; a acessibilidade e a instantaneidade tornam a comunicação organizacional como sendo um dos principais vetores na construção da identidade organizacional, pois constitui, um veículo “na disseminação da informação e na interação e relação entre as pessoas e as organizações” (Augusto, 2016, p. 15).

De acordo com Raymond Williams, citado por Serra (2007), a palavra “comunicação” surgiu em língua inglesa no século XV como “nome de ação”, derivada do latim *communicare*, que significa “tornar algo comum a muitos, partilhar” (p. 70).

Nesta ótica, a comunicação organizacional, segundo Torquato (2002) e citado por Serra (2007), “é um processo utilizado para se comunicar, ligado à identidade, à imagem, à cultura e ao clima” (p. 10). O autor assegura ainda que “a comunicação é uma forma de poder”, pois opera no ambiente interno da organização consolidando-se nas estruturas, no modo como é expressa e na maneira de emprego de canais que são utilizados para comunicar a informação.

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico em que as organizações se relacionam com o meio envolvente e por meio dele os fragmentos organizacionais se conectam entre si (Scroferneker, 2000, citado por Serra, 2007). Assim, ainda na perspetiva do autor, “abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos” (p. 11).

Para Kunsh (1997), citado por Serra (2007), a comunicação organizacional pode ser superintendida para as organizações em geral, o que influencia na integração das suas atividades comunicativas em função do robustecimento da identidade institucional junto de toda a sociedade. Contudo, vai identificar e interagir com os diversos tipos de comunicação existentes na organização, permitindo a coesão do processo. Como nos é esclarecido por Rego (1986), citado pelo mesmo autor, “a comunicação organizacional deve ser conduzida por um centro de coordenação responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os

programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional” (p. 20).

Como podemos observar, a comunicação encontra-se alicerçada em todas as vertentes estruturais de uma organização. É inconcebível falar de organizações e o meio organizacional sem fazer menção à comunicação.

Segundo Mações (2017), “a comunicação nas organizações flui tipicamente em três direções: *comunicação vertical descendente, comunicação vertical ascendente e a comunicação horizontal*” (p. 77). Podendo a primeira caracterizar-se no espectro em que as mensagens e a informação são enviadas da gestão de topo da hierarquia para os subordinados; e na segunda, as mensagens fluem dos níveis mais baixos para os níveis mais altos da hierarquia; e, por fim, a horizontal, os indivíduos partilham a informação de forma contínua podendo verificar-se nos departamentos e níveis hierárquicos.

Nesta perspetiva, o autor concede grande responsabilidade aos líderes. Como podemos verificar na tese de Serra (2007), “um profissional para ser considerado excelente, principalmente estando ele na liderança, precisa ser um bom comunicador, devendo distinguir o que é pessoal do que é profissional. Mas para isso, é necessário que ele estude bem os processos de que já existem e que estão sob sua responsabilidade” (p. 11). E na mesma senda, Mações (2017) enfatiza de que constitui responsabilidade do gestor no processo de estabelecimento e manutenção dos canais formais de comunicação, “os canais que seguem a cadeia de comando oficial ou a comunicação requerida pelo posto de trabalho, mas usam também canais informais, que são canais que não são definidos pela hierarquia das organizações” (p. 78). O autor refere o rumor como exemplo, dado que numa rede de comunicação informal as informações fluem com maior facilidade mesmo que não sejam verdadeiras, e estes podem ser perigosas à organização.

De qualquer modo, na perspetiva de autores como Serra (2007) e Bilhim (2004), classificam a “comunicação organizacional” em três tipos, dos quais segundo Denis McQuail citado por Serra (2007, p. 81), considera-os como sendo “níveis de comunicação”: a intrapessoal, interpessoal e organizacional.

Segundo Bilhim (2004), na comunicação intrapessoal, tanto os líderes como os liderados recebem, processam e transmitem significados para eles mesmos através do processo de interação. E através do processo de reflexão e/ou da racionalização individual conseguimos compreender aquilo que nos é transmitido.

Na comunicação interpessoal, na ótica do autor, a transmissão de estímulos ocorre num contexto de duas ou mais pessoas, segundo Serra (2007) “há uma díase comunicacional” (p. 81). Esta tipologia, na perspetiva de Bilhim (2004), apesar de conter

diversos obstáculos, também é caracterizada na permanente necessidade de “criação de empatia, uso da comunicação não-verbal e a capacidade de ouvir e dar *feedback*” (p. 363).

Quando a comunicação organizacional, na unanimidade dos autores ora citados, formal ou informal ocorre dentro das organizações, pode assumir políticas organizacionais escritas, regras, procedimentos e regulamentos, não obstante, a comunicação oral transmitida pelos dirigentes para os demais públicos internos também fazem parte neste nível de comunicação. Segundo Kunsch (2009), a comunicação organizacional “é uma disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, económico e social” (p. 54).

Na realidade da comunicação organizacional, na qual a PRM também estabelece, Cardoso (2014), posiciona a comunicação organizacional sob dois vértices: a comunicação interna e a comunicação externa.

- **Comunicação interna:**

A comunicação interna foca-se na troca de informações e respetivo *feedback* no seio da organização, entre os seus funcionários. Para tornar esta tipologia relevante na vida da organização dependerá essencialmente perceber o papel dos públicos internos no desenrolar das suas atividades ou na concretização dos objetivos traçados. Segundo Martins (2018), esta comunicação “subentende por sua vez a conjugação de esforços para compatibilizar os interesses da organização com os seus colaboradores e vice-versa” (p. 21). Nesta senda, a aposta por parte da organização na comunicação interna, “permite compreender as necessidades básicas das equipas, grupos, indivíduos, por forma a responder às mesmas, e garantindo por isso um maior envolvimento e compromisso por parte dos trabalhadores, o que se reflete em melhores resultados e maior eficácia” (Cardoso, 2014, p. 42).

Uma comunicação interna considerada “boa”, onde a partilha de valores defendidos pela organização é saudável, com objetivos comuns, respeito pelas diferenças, em que haja confiança de líderes para liderados e vice-versa, promove um ambiente coeso entre os trabalhadores, como também constitui o garante do seu sucesso (Cardoso, 2014). É indispensável numa organização a pertinência da diversidade dos seus trabalhadores face a comunicação interna, pois esses são a essência da imagem organizacional. Daí que a comunicação surge como “fator aglutinador” dos colaboradores face aos projetos da organização. Segundo Mações (2017), a comunicação constitui o ponto convergente de todas as estratégias organizacionais. Logo, a informação a ser disseminada deve ser clara e precisa, de modo a não criar perturbações no recetor. Bilhim (2004), apoiando-se no

paradigma de Lasswell, a comunicação no contexto organizacional deve saber: quem diz o quê? Em que canal? Para quem? E com que finalidade?

Interligado pelas novas e avançadas tecnologias de comunicação, as organizações são chamadas na otimização dos canais de comunicação a inovarem e a criarem fluxos de informações úteis dentro da organização (para os funcionários) e uma necessidade de extrair do convívio virtual, o *feedback* que poderá indicar pontos de melhoria, opiniões e sugestões de novos produtos e serviços. Numa primeira tentativa de definição prática das tecnologias de multimédia, podemos citar, por exemplo, a *Intranet*¹³, que para além de proporcionar a realização de telereuniões ou, *chats* e fóruns, é uma maneira de usar a tecnologia de forma criativa gerando a mais ampla e ágil comunicação (Moreira & Duarte, 2005).

De acordo com Moreira & Duarte (2005), a “Intranet é uma ferramenta de *endomarketing* e um dos ideais veículos para disseminação de conhecimento dentro da organização” (p. 608). Para as autoras, o uso da Intranet como veículo de comunicação interna oferece às organizações um vasto leque de oportunidades na busca de melhor fortalecimento na relação organização/funcionário. E em organizações que normalmente apresentam uma estrutura complexa e hierárquica, como a PRM, a Intranet torna-se numa importante ferramenta aliada na disseminação e partilha de informação/conhecimento dentro da organização e um catalisador para boa interação e relação entre os seus integrantes. Daí que um *marketing* virado para instituição (*endomarketing*) pode essencialmente facilitar no processo de implementação de qualquer tipo de programa de mudança organizacional e sucesso na missão. Aliás, segundo as autoras acima referidas, “um programa de *endomarketing* bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através do seu trabalho” (p. 607).

É bem sabido que qualquer informação oficial dentro de uma organização é sempre do domínio da sua direção, e cabe a esta estrutura à sua disseminação, ou não, de determinada decisão para a base da pirâmide organizacional. No entanto, o atraso de envio de uma determinada informação, para além de propiciar um atrofamento, as possíveis consequências poderão ser preocupantes. Na visão de Brum (1998), “a falta de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna determina o cenário adequado para que a entropia da informação atue, provocando uma opinião interna negativa e contrária aos objetivos da empresa” (p. 31).

¹³ As *intranets* são redes com a mesma plataforma tecnológica da Internet, mas localizadas numa empresa ou organização, onde o acesso está restringido somente a determinadas máquinas ou aos colaboradores e funcionários da mesma (Reis, 2000, p. 132).

Nesta perspetiva da autora, quando as denúncias de irregularidade partem dos próprios empregados, fundamentadas ou não, é instaurada a desordem, pois o seu poder de influência é muito maior se partissem de outros setores da opinião pública. Mesmo assim, os boatos podem levar à ruína ou crise organizacional. Entretanto, essa inteligência grupal que se pretende atingir na delineação da política comunicacional (interna) da organização, ainda na linha de pensamento de Brum, além de estar dependente da iniciativa da própria organização, deve assentar em duas estratégias fundamentais: “na visão da direção com os propósitos/objetivos da organização – como no caso dos programas de mudança de cultura interna que visam transformar a atitude de seus funcionários buscando compromisso e lealdade com os princípios e valores da organização – e, na tarefa focando na comunicação de questões específicas quanto ao trabalho em si – neste caso os objetivos estão diretamente relacionados à eficiência dos métodos adotados” (Brum, 1998, p.35).

- **Comunicação externa:**

Quanto à comunicação externa, na ótica de Cardoso (2014), é aquela que se encontra focada na troca de informações entre a organização e outras organizações, grupos ou indivíduos que não façam parte da sua estrutura formal, podendo ser “concorrentes, consumidores, investidores, fornecedores ou a sociedade em geral” (p. 39). Será nesta perspetiva que importa salientar a pertinência das Relações Públicas, cujo papel não reside simplesmente no processo de gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos mas, na ótica de Figueira (2017), numa filosofia de relacionamento estratégico.

Neste contexto, o profissional das Relações Públicas tem a responsabilidade de promover a organização e encetando processos de “investigação e interpretação de relacionamentos, definição de estratégias e seleção, construção e circulação de sentidos mediante procedimentos de significação/comunicação, para a legitimação da entidade e de suas ações” (Baldissera, 2009, citado por Figueira, 2017, pp. 66-67). Pois, uma das ferramentas utilizadas para comunicação institucional são as Relações Públicas (Kunsch, 2009). Portanto, segundo Ledingham (2006), citado por Augusto (2016), defende que “a unidade de análise e de medida do impacto das RP’s é a relação organização-públicos, envolvendo um intercâmbio, uma troca contínua de necessidades, expectativas e práticas das organizações e dos públicos” (p. 122).

Ainda na senda desta autora, a qual coincide com a nossa visão, tais práticas devem essencialmente assentar em princípios como a facilidade de abertura, a confiança, a demonstração de envolvimento, o investimento e o compromisso, as quais afetam

profundamente as atitudes, percepções, avaliações e o comportamento dos públicos. Como refere Baldissera (2014), apesar de haver uma ligeira interdependência entre a organização e o público, as RP's consistem um constructo de diálogo aberto e uma relação próxima entre a organização e o seu público. Portanto, “quando o estado de relação organização-público é eficaz e bem-sucedida leva ao entendimento mútuo, satisfazendo o interesse comum de ambas as partes e permite ganhos a vários níveis: económico, social e político” (Ledingham, 2006, citado por Augusto, 2016, p. 123). Importa salientar que tais relações também possuem um carácter dinâmico, podendo alterar-se e evoluir, assumindo diversas tipologias como a simbólica, comportamental, à relação pessoal, profissional e comunitária.

Com a emergência progressiva dos meios de comunicação, a possibilidade da experiência mediada e o significado dos *media*, tomaram relevo na vida do ator social moderno, não somente influenciando o comportamento dos indivíduos como o modo de interação social. Essa experiência mediada, na perspetiva de Augusto (2016), depende das características do meio de comunicação que, de certo modo, condiciona as formas específicas de ação e atribuem um sentido e criação de significado através de partilha de um determinado ambiente. Emergem assim, os novos recursos de informação e de interação que facilitam o diálogo entre a organização e os públicos, permitindo a conceção de uma relação mais próxima com os públicos, levando a que os públicos percebam que a organização se preocupa com eles e consequentemente trabalham na construção de uma imagem favorável da organização (Kent & Taylor, 1998 citado por Augusto, 2016).

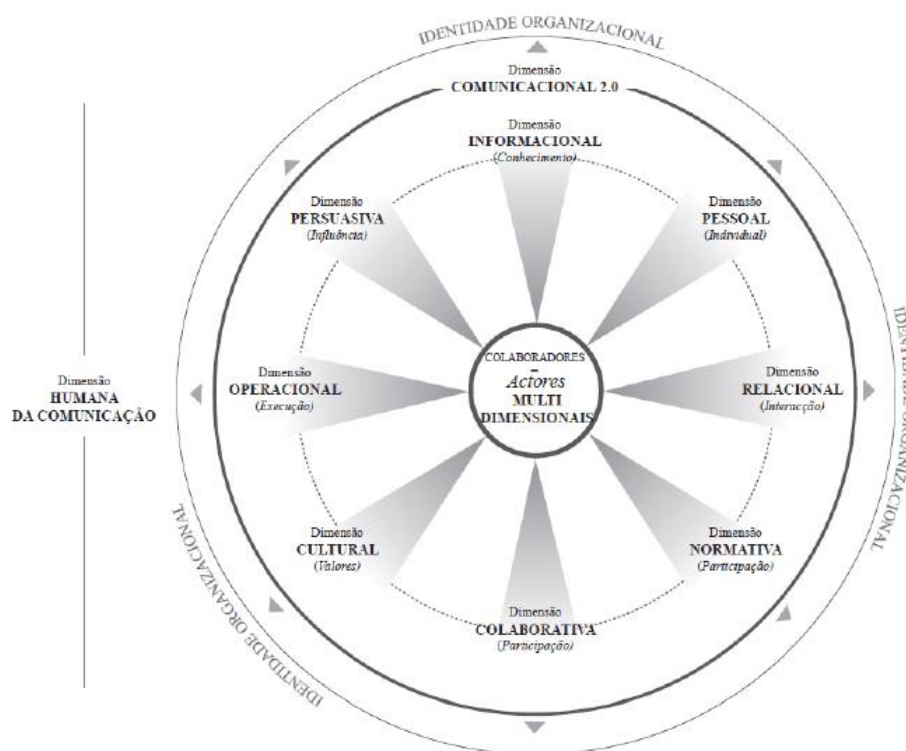
Portanto, a comunicação externa constitui o prolongamento da comunicação interna que recorridas várias táticas e técnicas tende passar ao público externo uma imagem positiva da organização (Marta, 2014). Segundo Brum (1998), chama de *exomarketing*. Para esta autora, a *exomarketing* é “uma estratégia de comunicação externa que se utiliza das ações e instrumentos de *endomarketing* como conteúdo” (p. 175). É um *marketing* virado para o exterior da organização.

Os *media* que, de princípio eram caracterizados sendo um espaço de sociabilidade no âmbito de conexões pessoais, contam cada vez mais com a presença de organizações e as interações profissionais e comerciais são igualmente frequentes (Augusto, 2016). E a PRM não pode ser exceção, afinal, “são novas ferramentas ao dispor dos profissionais da área das RP's, que pelas suas características tecnológicas concretas, alteram as práticas profissionais e têm sido conceitualizados como uma característica contextual da sociedade contemporânea associada a alterações profundas na comunicação e nas próprias organizações” (Dias & Andrade, 2015, p. 90).

Em suma, a comunicação externa é imprescindível para a organização pois transmite para o seu público os valores institucionais que a organização se identifica, apresentando assim objetivos a criação de uma identidade da organização (visual e gráfica) e a formulação de uma estratégia de comunicação.

Em forma de síntese, apresentamos um resumo dos desafios de construção e manutenção de identidade e imagem organizacional.

Figura 1 - Colaboradores como atores multidimensionais na Identidade Organizacional



Fonte: Monteiro (2015, p. 130)

2.4. Mudança social e transformação identitária

Com o surgimento das novas tendências de cariz global, a sociedade contemporânea insta às forças e serviços de segurança um conjunto de desafios, procurar e encontrar, permanentemente, respostas sustentáveis na garantia dos direitos e liberdades das comunidades (Fernandes, 2014). No entanto, importa lembrar a abordagem de Brandão (2014), "o que uma sociedade é e o modo como ela funciona não podem ser desligados nem da ação, nem da atribuição de sentido por parte dos indivíduos ou organizações que dela fazem parte" (p. 87). Nesta abordagem, ficamos conscientes de que, independentemente da complexidade das dimensões que a realidade conhece, será sempre o reflexo ou uma miragem daquilo que é ação dos indivíduos ou das organizações.

A globalização, a mutação das ameaças e dos riscos, o elevado índice de criminalidade e a afluência de novos atores no panorama securitário nacional e internacional, obriga as forças de segurança a desenvolverem estratégias – tanto no plano de ação como ao nível de comunicação –, para uma crescente necessidade de garantia de proximidade e de interação entre as organizações e seus públicos. Tais atuais paradigmas alteram o normal funcionamento da vida em sociedade, como também transformam a identidade das organizações e, consequentemente, a sua imagem.

Para Strauss (2002), citado por Brandão (2014), a mudança identitária não pode ser vista como algo incomum na organização, mas encarada como um processo de mudanças no ser, no tipo ou no estatuto organizacional. Na perspetiva deste autor, a identidade resulta das relações que vamos estabelecendo entre o que permanece e o que muda, entre o que fomos e o que viremos a ser depois. A transformação identitária implica novas avaliações da essência organizacional, se realmente corresponde àquilo que anteriormente traçamos como meta; implica, ainda, a avaliação dos acontecimentos, da nossa relação com os outros e dos objetos que nos rodeiam. Contudo, as transformações identitárias implicam novas formas de ver o mundo (Brandão, 2014).

Na perspetiva de John Benyon, citado por Monet (2002), também são influenciadores de certas transformações do corpo social: “a elevação do nível de formação das pessoas, o conhecimento que têm de seus direitos, a televisão, contribuíram para desmistificar a ação policial; menos respeitosos da autoridade que antigamente, os cidadãos não hesitam em pôr em causa seus representantes” (p. 13).

Tradicionalmente, a polícia tem sido encarada como simples cumpridor do controlo social, motivo pelo qual reside na essência de sua missão: proteger a sociedade de quaisquer alterações da ordem pública. Segundo Poiares (2013), “as novas incursões e desafios contemporâneos a que se tem colocado as organizações, particularmente as policiais, no sentido de corresponder as suas atividades às expectativas dos cidadãos, é indubitável que a sociedade não tem conseguido ficar indiferente à nova postura das forças de segurança, o que corresponde a uma transformação de representação social da profissão polícia” (p. 60).

Nesses termos, o processo de construção de identidade e imagem organizacionais, principalmente nas forças de segurança, é algo complexo e exige sempre algumas adaptações conforme a evolução e desenvolvimento do mundo contemporâneo. Mas esse processo não depende exclusivamente daqueles que têm missão de aparecer em público, também, como outrora enalteçemos, é algo que exige a compreensão e participação ativa de todos integrantes da organização, afinal, esses é que constituem e complementam a maquinaria organizacional.

CAPÍTULO III – POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

3.1. Introdução

Considerando que todas as organizações passam, quase sempre, por uma fase de evolução histórica, o que constitui, no nosso entender, uma base fundamental na definição e consolidação da sua identidade organizacional. Todavia, compreender o papel da polícia ao longo do tempo torna-se imprescindível na atuação de manutenção da ordem pública, enquanto espelho da sociedade. Nesta senda, pretendemos apresentar uma resenha da evolução histórica da Polícia da República de Moçambique, sua definição, estrutura organizacional, dependência funcional e organizacional bem como características e diretrizes legais.

3.2. Evolução histórica: de Corpo de Polícia de Moçambique à Polícia da República de Moçambique (CPM à PRM)

Falar do processo evolutivo da Polícia da República de Moçambique é o mesmo que falar da história de Moçambique e de todos os moçambicanos. Segundo Pelembe (2006), “a evolução do sistema de polícia de Moçambique é reflexo da evolução da história do país desde o período colonial português” (p. 17).

No período colonial, a administração pública, consistia na satisfação total dos interesses institucionais dos colonos portugueses e, no âmbito securitário, visava defender tais instituições e garantia da segurança do originário cidadão português, tarefa essa que foi confiada à Polícia de Segurança Pública (PSP) portuguesa colonial.

Uma vez que as instituições junto as residências dos colonos portugueses estavam sediadas nas zonas urbanas – o que refletia a permanente presença policial –, nas zonas onde eram habitadas pelos nativos não havia concretamente um serviço de polícia e, como nos diz Pelembe (2006), a presença de polícia estava vocacionada para a cobrança dos impostos de palhota e agia em função da busca de esclarecimentos de crimes ocorridos naqueles locais.

No período colonial, a sociedade moçambicana estava constituída em classes, em estratificação das relações entre colonizadores e colonizados a partir dos aspetos económicos, culturais, raciais e étnicas, ou seja, o contexto central residia na existência de grupos privilegiados onde o nativo não era considerado como sendo pessoa merecedora de proteção. Foi através de uma luta pela necessidade de criação de uma sociedade sem

exploradores e explorados, onde todos passaram a ser homens livres na procura de satisfação de suas necessidades individuais e coletivas.

Finda a guerra colonial, a 7 de setembro de 1974, foi assinado o Acordo de Lusaka¹⁴. Constituiu objetivo central deste acordo o reconhecimento formal do Estado Português em garantir ao povo moçambicano o direito à independência e a transferência de poderes soberanos detidas sobre o território de Moçambique. Em conformidade com Borges (2012), as negociações proporcionadas por este acordo possibilitaram a regulamentação da transferência de poderes do colonizador ao colonizado, como também permitiu a criação de instituições nacionais, dentre elas, numa primeira instância, a Polícia. No entanto, no ponto 11 do referido acordo, preconizava que “O Governo de Transição criaria um Corpo de Polícia que se incumbiria na manutenção da ordem e da segurança de pessoas”, em substituição da instituição policial existente – a PSP –, e igualmente se “encarregaria na contenção de qualquer distúrbio político-social que pudesse, posteriormente, comprometer a estabilidade, a ordem e a segurança pública no período pós-colonial” (Chunguane, 2017, p. 98).

Segundo Manuel (2015), “o processo de transição à independência iniciou-se com a inserção de alguns jovens, ex-guerrilheiros das Forças Populares de Libertação de Moçambique (FPLM) em ações de patrulhamento conjunto com a PSP portuguesa – colonial” (p. 23). E nesta ótica, coincidentemente, Pelembe (2006) elucida-nos na vigência do Governo de Transição e enquanto não foi criado o referido Corpo, tornou necessária a integração das FPLM, de forma gradual, em patrulhas mistas de modo a garantir a ordem e a tranquilidade públicas. Nesse contexto, deu-se início ao processo de formação do efetivo daquela que seria a primeira polícia moçambicana. Sustentamo-nos as abordagens de Pelembe (2006), Borges (2014) e Guite (2014), referindo que tal processo formativo teve início no interior do país designadamente em Maputo e na Beira¹⁵, e através do envio de alguns cidadãos nacionais para países dos quais estabeleciam relações com o movimento revolucionário da FRELIMO, como foi o caso das Repúblicas de Tanzânia, Zâmbia e a antiga República Democrática Alemã.

Na prossecução das normas estabelecidas no Acordo de Lusaka foi concebido, pelo decreto-Lei n.º 54/1975, de 17 de maio, o Corpo de Polícia de Moçambique (CPM), que assentou a sua missão na manutenção da ordem e a segurança das pessoas, na prevenção e repressão da criminalidade, na proteção e defesa dos cidadãos e dos seus

¹⁴ Acordo entre as delegações da Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) – movimento nacionalista que desencadeou a Luta Armada de Libertação Nacional –, e do Estado Português, em Lusaka, capital da Zâmbia.

¹⁵ Escolas de formação básica (em Matalana) e média (ESAPOL, em Dondo), de Guardas e Sargentos de Polícia, respetivamente.

bens, na defesa dos interesses do Estado e do povo moçambicano. De facto, foi este Corpo que veio assegurar a ordem e a segurança na ocasião da Independência Nacional de Moçambique¹⁶.

Após o país se ter tornado independente optou-se por um sistema político de partido único, logo o contexto do sistema e o modelo de polícia também tinham que estar em conformidade com a organização do tipo de Estado então dominante. Como afirma Jean-Claude Monet (2002), “as formas de organização policial resultam, normalmente, do processo histórico e de medidas de natureza política ou administrativa que são, muitas vezes, o resultado de processos de aprendizagem e de novas experiências” (p. 79). Emergem, assim, as primeiras políticas de gestão de segurança interna e as primeiras formas de interação entre moçambicanos.

No processo de manutenção da ordem e segurança públicas a que fora confiado o CPM, importa referir que, para efetivação de tal tarefa, o Corpo também contava com a intervenção das Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM), do Serviço Nacional de Segurança Popular (SNSP), atualmente designado por Serviços de Informação e Segurança do Estado (SISE) e dos Grupos Dinamizadores (GD). Segundo Pelembe (2006), eram estruturas políticas implantadas na base, responsáveis pela organização da segurança das populações nos bairros contra possíveis insurgências, sabotagens, manutenção da ordem e mecanismos de controlo social. Ainda nesta perspetiva, convém salientar que, junto dos GD em cada bairro, também existia um corpo de segurança constituído por milícias populares armadas que tinham, entre outras funções, um apoio à estrutura local.

Com a eclosão da Guerra Civil¹⁷, dois anos depois de Moçambique independente, houve necessidade de adequar a Polícia com os novos desafios que o país enfrentava. Assim, como corolário da revisão da Constituição da República Popular de Moçambique (CRPM), operada pela Lei n.º 11/78, de 15 de agosto¹⁸, extingue-se o CPM e é criada a Polícia Popular de Moçambique (PPM) pela Lei n.º 5/79, de 26 de maio¹⁹, que veio definir a Polícia como sendo “órgão do poder unitário do Estado ao serviço da Aliança Operário-Camponesa”. Adita na sua missão “garantir a ordem, segurança e tranquilidade públicas, o respeito da Constituição, a prevenção das conquistas revolucionárias, da paz e da revolução, prevenindo, investigando e reprimindo as violações da lei e ordenando a prisão

¹⁶ Proclamado em 25 de junho de 1975, pelo primeiro Presidente de Moçambique Independente Samora Moisés Machel.

¹⁷ Teve início em 30 de maio de 1977 e desfecho em 4 de outubro de 1992, com a celebração do Acordo Geral de Paz, em Roma. Estavam envolvidos no conflito o partido no poder FRELIMO contra guerrilheiros da Resistência Nacional Moçambicana (RENAMO), atual maior partido de oposição nacional.

¹⁸ Publicada no BR n.º 97, I Série, 15 de agosto de 1978.

¹⁹ Publicada no BR n.º CO, I Série, 26 de maio de 1979.

dos agentes do crime”²⁰. Esta nova lei, no exercício das funções competentes à PPM, deu ênfase a integração das FPLM bem como o SNSP (que era a polícia política), nas atividades de prevenção e combate de ações contrarrevolucionárias. Conforme abordagem de Sal & Caldeira (2014), a CRPM de 1975 sofreu seis alterações pontuais: em 1976²¹, em 1977²², em 1978²³, 1982²⁴, em 1984²⁵ e em 1986²⁶, e a que incidiu uma maior atenção aos Órgãos do Estado (organização, competências entre outros) foi a alteração de 1978.

Do exposto, constatamos então que na polícia moçambicana prevalecia a ideia de defesa da revolução e luta contra qualquer ato que fosse interpretado como sendo contrariamente ao sistema político vigente; porém, apesar de a missão vigorar a proteção de pessoas e seus bens, o interesse na defesa dos interesses do Governo eram considerados como invioláveis e nada era tolerado, fruto das tensões político-militares da época.

E com o colapso do sistema político então vigente – consequência das exigências do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Mundial (BM) –, para o regime democrático inicia-se um longo processo de reforma institucional. Uma viragem para um novo modelo político, económico e social, tendo como marco principal o lançamento do Programa de Reabilitação Económica e Social (PRES)²⁷, em 1987, que visava gerir uma economia concentrada e virada para as necessidades sociais da população.

Efetivamente, a Constituição da República de Moçambique (adiante designada por CRM) de 1990²⁸, acarretou transformações profundas praticamente em todos os campos da vida social moçambicana. Não só introduziu um sistema multipartidário na agenda política do país – deixando de ter o partido FRELIMO o papel de dirigente e passando a assumir um papel histórico na conquista da independência –, como também lançou um desafio a nível organizacional nas novas formas de segurança e na garantia da ordem pública no país.

Assim, com as transfigurações que a sociedade moçambicana vivia em todos níveis organizacionais (política, económica e social) emerge, então, a necessidade de adaptar as funções policiais à CRM adotada em 1990. Como defende Valente (2016), “os modelos de Polícia são o espelho do sistema jurídico-constitucional de um Estado soberano e representam (ou deviam representar) a cultura vigente num determinado tempo e espaço”

²⁰ Cfr. art. º 1, n. º 2, Cap. 1.

²¹ 8.ª Reunião do Comité Central da Frelimo, publicada no BR n.º 42, I Série, 10 de abril de 1976.

²² 2.ª Sessão do Comité Central da Frelimo, publicada no BR n.º 100, I Série, 30 de agosto de 1977.

²³ Vide nota. 15.

²⁴ Resolução n.º 11/82, de 01 de setembro, publicada no BR n.º 34, I Série, 01 de setembro de 1982.

²⁵ Lei n.º 1/84, de 27 de abril, publicada no BR n.º 17, I Série, 27 de abril de 1984.

²⁶ Lei n.º 4/86, de 25 de julho, publicada no BR n.º 30, I Série, 26 de julho de 1986.

²⁷ Foi uma estratégia político-económica do governo moçambicano, de corte neoliberal, lançada em 1987 e levada a cabo pela FRELIMO e facto que marcou o fim do socialismo.

²⁸ Publicada no BR n.º 44, I Série, de 02 de novembro de 1990.

(p. 8). Contudo, através da Lei n.º 19/92, de 31 de dezembro²⁹, cria-se a Polícia da República de Moçambique (PRM) como uma força paramilitar, ou seja, com características semelhantes às forças militares, integrada no Ministério do Interior (MINT). Subsequentemente, através do Decreto n.º 22/92, de 16 de setembro, posteriormente modificado pelo Decreto n.º 27/99, de 24 de maio, é aprovado o Estatuto Orgânico, o Quadro de Pessoal, o Quadro de Funções de Comando, Direção e Chefia e os Organogramas do Comando-Geral da PRM (CGPRM)³⁰. Através do Decreto n.º 28/99, também de 24 de maio, aprova-se o Estatuto da Polícia. Importa ressaltar que recentemente foi revista a Lei n.º 19/92, de 31 de dezembro, e a Lei n.º 5/88, de 27 de agosto, que cria o Sistema de Patentes e Postos da PRM e, por conseguinte, aprovada a Lei n.º 16/2013, de 12 de agosto. A atuação desta nova Polícia assume estar inspirada no princípio de imparcialidade, proporcionalidade no uso dos meios, igualdade, justiça e de todas as configurações de proteção à dignidade da pessoa humana.

A CRM de 1990³¹ introduz, de igual modo, as regras básicas da democracia representativa e da democracia participativa, havendo um certo reconhecimento do papel dos partidos políticos na consolidação da soberania; os direitos e garantias individuais são reforçados, aumentando assim seu âmbito e mecanismos de responsabilização (Sal & Caldeira, 2014).

Nesses termos, desde a criação da Polícia da República de Moçambique (de 1992 até aos dias de hoje), a organização está inserida num processo de transformação. Mas tal processo, apesar de perspetivar uma continuidade harmoniosa na construção e reafirmação da identidade em torno da PRM, nota-se uma perda da real «essência do trabalho policial» no que diz respeito com as exigências coletivas do Estado de direito democrático. Certamente que o fim último pretendido é a melhoria da qualidade do serviço prestado à população, na garantia da ordem, segurança e tranquilidade públicas.

Na materialização do objetivo plasmado na CRM e na adequação e fortalecimento das instituições de ordem e segurança públicas e da administração da justiça em Moçambique, culminou na elaboração, para 2003-2012, o Plano Estratégico da Polícia da República de Moçambique (PEPRM), como forma do Estado dispor de um instrumento programático de gestão da reforma e desenvolvimento institucional da PRM e adequá-la às dinâmicas dos novos desafios da sociedade moçambicana. Segundo Borges (2014), as mudanças assinaladas ao nível político, as permanentes alterações na designação e nas formas de atuação da organização policial moçambicana explicam-se como sendo

²⁹ Publicada no BR n.º 53, I Série, 31 de dezembro de 1992.

³⁰ Revisto e aprovado recentemente o Decreto n.º 85/2014, de 31 de dezembro.

³¹ Teve sua última revisão 16 de novembro de 2004. Não há rutura com o regime da CRM de 1990, contudo, um reforço e solidificação do regime de Estado de Direito e Democrático.

“imposições para sua redefinição, justificada pela necessidade de adequar-se ao regime político”. Portanto, o PEPRM veio reforçar os mecanismos de comunicação e coordenação entre instituições de justiça criminal – visando a garantia da eficácia do sistema –, como também contribuiu no estabelecimento dos mecanismos necessários de integração de outras instituições cujas atribuições coadjuvam com a segurança e ordem públicas (PEPRM, 2003).

Foi em julho de 1997 que se iniciaram as primeiras impressões de reformas na PRM, mediante acordos de cooperação pactuados com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Ambos levaram a cabo projetos centralizados na necessidade de reestruturação da formação policial e consequente apetrechamento das unidades e subunidades policiais; ou seja, o projeto teve como principal foco a reestruturação das infraestruturas policiais e aquisição de equipamento operacional e administrativo (Borges, 2014).

Através de um relatório abordado por Chachiua (2000), nos finais da década de 1990, concluiu-se que havia necessidade de capacitar todos os polícias de modo a suprimir as discrepâncias nos padrões de policiamento e atuação policiais. Essa nova requisição corporativa criou muitas incertezas entre os agentes da polícia sobre a sua permanência na instituição, visto que “muitos dos integrantes da polícia pós-independência tinham um baixo nível de escolaridade e a maior parte deles eram ex-militantes das FPLM” (Borges, 2012).

No âmbito da continuidade das reformas ora assinaladas, o Decreto n.º 24/99, de 18 de maio, cria então a Academia de Ciências Policiais (ACIPOL), instituição de Ensino Superior em Ciências Policiais incumbida na formação de oficiais de nível superior, enquanto sustentáculo de profissionalizar o trabalho policial e melhorar o desempenho da organização no engajamento na luta contra a criminalidade.

Segundo Chachiua (2000), a institucionalização das Ciências Policiais foi fruto de uma cooperação com as autoridades policiais da Suíça, Espanha, Portugal e Holanda. Importa aqui ressaltar que o MINT constitui um parceiro privilegiado de Portugal. Como exemplo, entre 2011 e 2014 Portugal desembolsou cerca de 62 milhões de euros no orçamento indicativo àquele organismo³² e a cooperação portuguesa não só apoiou a criação da ACIPOL como auxiliou na elaboração do PEPRM. Portanto, Portugal apoia a formação de quadros policiais moçambicanos nas diferentes especialidades: em território moçambicano – através da ACIPOL – e em solo português – através do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), em Lisboa.

³² Disponível em: <http://www.oecd.org/derec/portugal/Projeto-de-apoio-ao-ministerio-do-interior-de-Mocambique.pdf>, consultado em 18 de janeiro de 2019.

O intuito fundamental em como o conhecimento científico poderia possibilitar uma certa autonomia à PRM nos processos de tomada de decisão, bem como na eficácia nos modos de atuação. Para Chachiua, as diversas tentativas de reformar a polícia moçambicana e as mudanças introduzidas na sua formação, desde 1990, constituíram mecanismos de adequar as missões da organização aos princípios estruturantes do Estado de Direito democrático, que se caracteriza, até então, na existência de uma impossibilidade no reajuste entre os aprendizados obtidos nas academias e as práticas profissionais dos polícias mais antigos.

As conclusões levantadas por Borges (2012), confirmam a existência de culturas profissionais distintas no seio da polícia moçambicana, “que orientam em cada contexto político-social, práticas disformes e, por vezes, antagónicas, na conceção do trabalho policial, prevalecendo geralmente à visão dos que se encontram nas posições hierarquicamente privilegiadas, os mais antigos” (p. 15). Ainda na visão deste autor, da qual estamos de acordo, as disputas entre os grupos para legitimar as suas conspeções em relação os problemas da organização demonstram, por um lado, a lealdade dos polícias mais velhos perante a doutrina militar e de militância político-partidária interiorizada no período de formação (logo após a independência) e nas suas experiências quotidianas. Por outro lado, espelham alguma contraposição ou tentativa de desvalorização dos conhecimentos dos jovens, adquiridos em instituições de formação superior, uma vez que se encontram nas posições hierarquicamente subalternas, sem autonomia no processo de tomada de decisão. Portanto, prevalecem dois ideais antagónicos na definição ou consolidação da identidade da PRM.

Na abordagem de Nuvunga *et al.* (2016), através de um estudo conduzido pelo Centro de Integridade Pública de Moçambique (CIP), concluiu-se que a formação militar domina ainda na preparação da Polícia moçambicana. E apesar de persistir uma dualidade no seio da PRM, a essência da formação policial também é deixada longe dos reais desafios da sociedade, incluindo nas novas e complexas exigências de oferta de serviços públicos de segurança. A ação da PRM no plano interno moçambicano está vocacionada para o combate e a repressão da criminalidade, mesmo naqueles casos em que o exercício da cidadania esteja protegido por lei. Na perspetiva dos autores, enquanto a PRM continuar usando armas de assalto³³ no processo de manutenção da ordem e tranquilidade públicas a população continuará sendo vista mais como ameaça ao invés de proteger e estabelecer laços de confiança. Se não se verificar a desmilitarização da polícia moçambicana, adequando-a com as reais exigências e desafios de um Estado de Direito democrático, as incompatibilidades persistirão independentemente da natureza de formação. Não teria

³³ AK-47, arma oficial da Polícia moçambicana, de fabrico russo.

chegado o tempo de refletir sobre a real necessidade da PRM na rua ter uma arma como a AK-47, numa PRM que queremos como serviço público? Pergunta esta que mereceria uma outra investigação e que não constitui objeto a discutir em sede deste trabalho.

Segundo Kyed (2009), como resultado do processo de reforma na PRM desde 1992, impulsionado pelo liberalismo democrático ora adotado e permanente necessidade de inclusão de valores de cidadania nas disposições de segurança (como forma de engendrar uma nova cultura de segurança), o Governo moçambicano lançou em 2000 o Modelo de Policiamento Comunitário (MPC). Sob a filosofia de que na manutenção da ordem pública, segurança e a paz não devem, por si só, serem da competência das autoridades policiais, mas contar com a participação ativa do cidadão e responsabilidade pela segurança da comunidade local. O fim último pretendido realmente era abandonar o modelo tradicional, fortalecendo as parcerias Polícia-Comunidade.

Para Elias (2018), entende-se por policiamento comunitário “a filosofia e estratégia organizacional que promove uma nova parceria entre a Polícia e a comunidade, de forma a trabalharem juntas para identificar, hierarquizar e resolver problemas, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida nas comunidades” (p. 130). Para materialização deste tipo de modelo é preciso que as estruturas de topo operacionalizem projetos e/ou programas de policiamento ou de prevenção uniformes em toda organização policial na tentativa de abranger todas as classes sociais. A título de exemplo, a PSP em Portugal, através da Diretiva Estratégica n.º 10/2015, de 15 de maio, da Direção Nacional da PSP, “adotou o Programa Integrado de Policiamento de Proximidade (PIPP), o qual instituiu no seio da PSP diversos programas especiais: Escola Segura, Comércio Seguro e Idosos em Segurança” (p. 131).

O autor ainda atenta, apesar do MPC funcionar em países com polícias nacionais³⁴ (como o caso de Moçambique), que é nos países com polícia de cariz civil onde se encontra bases de sustentabilidade e consolidação (Guinote, 2008); e independentemente do relacionamento desenvolvido junto as comunidades, nunca pode ser considerado como “relações públicas”.

Caraterísticas essas que não foram concebidas pela polícia moçambicana aquando implementação do respetivo modelo. Segundo Machava (2011), “Moçambique da pós-independência é caraterizado por um regime de políticas rígidas e de instituições de controlo social bastante violentas e intolerantes a nível social” (p. 595). Assim, a PRM destaca-se ainda na “reação à ocorrência de crimes e na ordem pública em detrimento da prevenção” (Elias, 2018, p. 115). Paradigma que não responde às reais expectativas dos

³⁴ Existência de uma única Polícia nacional na direta dependência do Ministro do Interior.

cidadãos e segundo o autor, contribui para o aumento dos problemas das comunidades, ou seja, há uma prisão abstrata no modelo de policiamento tradicional.

Para tal, Malola (2011), explica que tal autoritarismo verificado na organização policial implantado na sociedade moçambicana deve-se a um *ethos militar* que tem definido a atuação da polícia, recentemente constituído por militares das FPLM. Todavia, o novo polícia não está incutido com valores culturais de uma polícia “autoritária que recusa a negociação da ordem no espaço público”, na perspetiva do autor, doutrina compatível com as exigências do estado de direito democrático.

Notemos, apesar de todos os desafios enfrentados pela PRM no seu percurso evolutivo refletirem-se no espectro do desenvolvimento do próprio país, “encontra-se presa à sua génese caracterizada por uma polícia militar fruto das tensões militares vivenciados no país. Isso implica que poderá ainda haver resquícios dessa época dentro dela, sendo necessária a mudança dessa mentalidade” (Chunguane, 2017, p. 104), ou seja, na emergência de um novo paradigma.

Segundo esclarecimentos apresentados pelo CIP, até meados da década de 1990, o recrutamento do pessoal para PRM baseava-se no porte físico, disciplina militar e militância político-partidária. Contudo, iniciado o processo de reformas, houve necessidade de mudar estes princípios, porque a imagem dada pelo primeiro Presidente de Moçambique, Samora Moisés Machel, sobre a PRM não se adequava ao novo regime político:

“Os membros da polícia [devem] ser selecionados entre os melhores soldados, entre os jovens que tendo ingressado as fileiras das Forças Armadas de Moçambique [...] se revelem com qualidades de disciplina e aprumo, cortesia e civismo. Os membros da Polícia Popular de Moçambique – PPM, devem ter um comportamento exemplar a fim de poderem ter autoridade moral que lhes permitam agir pela persuasão [...]” (Tempo, Maputo, 1981).

Nesses termos, a necessidade de estancar a dualidade entre polícias com uma educação ideológica-militar dos novos recrutas era iminente. Apesar de alguns autores como Chachiua (2000), Malola (2011) e Machava (2011) considerarem que essa realidade notória no modo de atuação da PRM e na forma de interação com a sociedade, um espectro caracterizado de muita violência e incompatibilidades, não podemos negar o imenso trabalho que o Estado moçambicano desenvolve na construção de uma identidade regida de valores típicos de uma nação de Direito e democracia. Como título de exemplo desse esforço demonstrado há mais de quatro décadas, abaixo apresentamos a listagem do seu compromisso a nível internacional na ratificação de diplomas com base as novas exigências do atual regime político:

Tabela 1 - Conformidade de Moçambique às Convenções Internacionais

INSTRUMENTO INTERNACIONAL	DATA DA RATIFICAÇÃO
Pacto Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos	21 de Julho de 1993
Segundo Protocolo Facultativo ao Pacto Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos com vista à abolição da pena de morte	21 de Julho de 1993
Pacto Internacional de Direitos Económicos, Sociais e Culturais	Não ratificado
Convenção contra a Tortura e Outros Tratamentos Cruéis Desumanos ou Degradantes de Tratamento ou Penas	14 de Setembro de 1999
Protocolo Facultativo da Convenção contra a Tortura	1 de Julho de 2014
Convenção para a Protecção de Todas as Pessoas contra os Desaparecimentos Forçados	24 de Dezembro de 2008 ³
Convenção sobre os Direitos da Criança	26 de Abril de 1994
Protocolo Facultativo à Convenção sobre os Direitos da Criança, relativo à participação de crianças em conflitos armados	19 Outubro de 2004
Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres	21 Abril de 1997
Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial	18 de Abril de 1983
Protocolo Facultativo à Convenção sobre os Direitos da Criança relativo à venda de crianças, prostituição infantil e pornografia infantil	06 de Março de 2003
Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência	30 de Janeiro 2012
Convenção Internacional sobre a Protecção dos Direitos de Todos os Trabalhadores Migrantes e dos Membros das Suas Famílias	19 de Agosto de 2013

Fonte: Nuvunga *et al* - CIP (2016, p. 3)

Aquando da legislação policial a nível doméstico, elencamos em tabela 2 abaixo, o percurso histórico legislativo em matéria policial desde a criação da PPM até à nova Lei da PRM, tomando como marcos as duas CRM:

Tabela 2 - Quadro histórico da legislação da PRM

Lei n. 5/79	Polícia Popular de Moçambique (PPM)
Decreto-Lei n. 6/79	Regulamento da PPM
1990	I Constituição da República de Moçambique
Lei n. 19/1992	Polícia da República de Moçambique
Decreto n. 22/93	Estatuto Orgânico da PRM
Lei n. 17/97	Política de Defesa e Segurança
Decreto n. 24/99	Academia de Ciências Policiais (ACIPOL)
Decreto n. 27/99	Estatuto Orgânico da PRM
Decreto n. 28/99	Estatuto da PRM
Decreto n. 29/99	Estrutura tabela indiciária das remunerações da PRM
Plano Estratégico 2003-2012	PEPRM
2004	II Constituição da República de Moçambique
Lei n. 16/2013	Lei da PRM que revoga a Lei n. 19/92
Decreto-Lei n. 93/2014	Altera o Estatuto do Decreto-Lei n. 28/99
Decreto-Lei n. 84/2014	Regulamento Disciplinar da PRM

Fonte: Nuvunga *et al* - CIP (2016, p. 4)

3.3. Definição, organização e missão da PRM

A atividade de polícia, constitui um dos temas mais discutidos a nível global, consistir numa forma de exercício do poder moderno de Direito público, mas por servir diretamente na vida dos cidadãos, protegendo-os ou rompendo essa união (Monet, 2002). De acordo com Luciano (2003), “é em nome do poder de polícia que o estado planeia, programa, fomenta, protege e intervém ativamente nos destinos da sociedade” (p. 11). Nesses termos, constitui nossa intenção, em primeiro plano, apresentar uma definição explicativa em torno do termo “polícia”, de modo a compreender as bases de estrutura organizativa da PRM.

Segundo Valente (2017), atualmente, a Polícia é (ou deve ser) “um garante da liberdade do cidadão face às ofensas ilícitas concretizadas e/ou produzidas quer por outrem quer pelo próprio Estado. Assim, define-se *polícia*, na perspetiva de Justino de Freitas (1861), citado por Valente (2017), como sendo “parte da administração que tem por objeto a manutenção da ordem pública e a segurança individual” (p. 54).

Luciano (2003) entende por *polícia*, o “conjunto de poderes coercitivos sobre as atividades dos cidadãos, que detém o Estado, os quais são exercidos mediante restrições legais, impostas a essas atividades, quando forem abusivas, tendo por finalidade última a garantia da ordem pública” (p. 16).

Destas definições, podemos perceber que a *polícia* é uma forma de atividade administrativa com missão de preservação da ordem pública, dotada de poderes sobre o mesmo objeto. Nesses termos, Raposo (2006) traz-nos uma abordagem esclarecedora sobre a temática.

Para o autor, o vocábulo “polícia” provém de *politeia* (que encontra correspondência na expressão latina *politia*), associado à *polis*, servindo assim para designar a constituição, o ordenamento, o regime ou a forma de exercício de um governo na cidade-estado. Nesta senda, a palavra «polícia» começou a significar “a organização política da comunidade e o estatuto dos respetivos membros” (p. 22).

A palavra *polícia* assume diversos significados. Como nos é referido por Raposo (2006), enquanto utilizada no masculino pode referir um agente de autoridade e se for no feminino pode-se pensar nas corporações que desenvolvem atividades de segurança pública. Muitas vezes emprega-se o vocábulo “polícia” para representar, “não os agentes de autoridade nem os serviços de polícia, mas a atividade desenvolvida por uns e outros, com o fim de garantir a tranquilidade e a segurança públicas, condições necessárias ao pleno exercício dos direitos, liberdades e garantias” (p. 23).

Será a partir dessa polissemia do termo “polícia” que encontramos o propósito da nossa análise: polícia em sentido orgânico (institucional), e em sentido material (funcional). O primeiro entende-se por conjunto de serviços da Administração Pública com funções exclusiva ou predominantemente de natureza policial; e na segunda tipicidade, são todos os atos jurídicos e as operações materiais desenvolvidas por certas autoridades administrativas – as autoridades policiais – e respetivos agentes de execução, com vista a prevenir a ocorrência de situações socialmente danosas (Raposo, 2006, pp. 24-26). Apurados estes dois conceitos de “polícia” – a polícia enquanto instituição (conjunto de serviços policiais) e a polícia enquanto atividade (modo de atuação administrativa próprio) –, apresentamos a seguir a PRM quanto à sua natureza de atuação, organização, missão e funcionamento.

A Polícia da República de Moçambique é um serviço público, apartidário, de natureza paramilitar, integrado no Ministério que superintende a área da ordem e segurança pública³⁵. Nesta ótica, podemos notar uma inteira necessidade de aproximar os serviços policiais aos cidadãos, no conjunto de atividades e serviços ligados à administração estatal através dos seus agentes, com interesse fundamental de proporcionar o bem-estar e progresso sociais. No âmbito da pesquisa encetada pelo CIP, considera ainda que o legislador ao usar o conjunto de “natureza paramilitar” depois de caracterizá-la como “um serviço público” constitui um eufemismo no qual se pretende a manutenção da sua identidade de militarização (não abrindo portas para novos paradigmas de atuação). A PRM enquanto rosto da concretização do Estado de Direito democrático que Moçambique, devia ser de natureza civil, afinal “a Polícia é, hoje, não só defensora e garante da legalidade democrática, da segurança interna e dos direitos dos cidadãos, como também é ela promotora desses mesmos interesses, valores e bens jurídicos” (Valente, 2015).

Quanto à organização, o art.º 255.º da CRM estabelece a direção da PRM por um Comandante-geral. Organiza-se em “níveis de organização³⁶” podendo obedecer hierarquicamente em todos os escalões da sua estrutura, com respeito pela diferenciação entre funções policiais e funções não-policiais, à hierarquia de comando e regras de hierarquia da administração pública, respetivamente.

À luz da atual organização³⁷, a PRM compreende unidades, designadamente Comando-Geral, os Comandos Provinciais, as Forças Especiais e de Reserva e os Estabelecimentos de Ensino; e subunidades, designadamente os comandos distritais, as esquadras, os postos policiais e os destacamentos das forças especiais e de reserva.

³⁵ Art.º 1, da Lei n.º 16/2013, de 12 de agosto.

³⁶ Art.º 12.

³⁷ Operada pelo Decreto n.º 85/2014, de 31 de dezembro.

O Comando-Geral da PRM compreende o Comando, o Conselho da PRM, o Conselho de Ética e Disciplina, a Direção de Ordem e Segurança Pública, a Direção de Investigação Criminal, o Comando das Forças Especiais e de Reserva, a Direção de Pessoal e Formação, a Direção de Logística e Finanças, o Departamento de Estudos, Informação e Plano, o Departamento de Informação Interna, o Departamento de Relações Públicas, o Gabinete do Comandante e a Secretaria-geral (Vide em ANEXO I, organigrama da PRM).

Das direções supracitadas, dá-se especial realce àquelas que realizam as missões operacionais: a Direção de Ordem e Segurança Pública, a Direção de Investigação Criminal e o Comando das Forças Especiais e de Reserva. Importa salientar que a Direção de Ordem e Segurança Pública está encarregada das atividades de prevenção e combate ao crime, fazendo a vigilância estática e móvel, a guarnição das instituições, o patrulhamento, a receção de queixas e denúncias, entre outras ações. Insere-se ainda nesta direção o Departamento de Trânsito, o qual zela pela segurança rodoviária. O Comando das Forças Especiais e de Reserva (que engloba as Unidades de Intervenção Rápida, de Proteção de Altas Individualidades, de Operações de Combate ao Terrorismo e Resgate de Reféns, de Cavalaria, Canina e de Desativação de Engenheiros Explosivos) tem a missão de intervir em situações especiais de manutenção da ordem pública. Ainda fazem parte neste Comando a Polícia de Fronteiras e a Polícia Costeira, Lacustre e Fluvial³⁸.

Quanto ao funcionamento, no art.º 254.º da CRM cabe o enunciado genérico dos fins e a consagração de um conjunto de princípios fundamentais em matéria de atividade policial. Em colaboração com outras instituições do Estado, a PRM tem como função e missão garantir a lei e a ordem, a salvaguarda da segurança de pessoas e bens, a tranquilidade pública, o respeito pelo Estado de Direito democrático e a observância estrita dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos.

E, no quadro de Segurança Interna, segue a política de Defesa e Segurança, definida pelo art.º 1.º da Lei n.º 17/97, de 1 de outubro, enquanto conjunto de princípios, objetivos e diretrizes que visam defender a independência nacional, preservar a soberania e integridade do país e garantir o funcionamento normal das instituições (públicas e privadas) e a segurança dos cidadãos. Trata-se, deste modo, na perspetiva de Azarias Chunguane, “de uma política universalista sob o ponto de vista dos seus princípios e objetivos, por abarcar diferentes situações que concorrem concomitantemente para a segurança” (p. 102).

³⁸ Art.º 13, da Lei n.º 16/2013, de 12 de agosto.

Na ótica de Nhacuongue (2011), citado por Chunguane (2017), a política de Defesa e Segurança do país segue uma estrutura tridimensional de funcionamento: a Segurança Interna, a Defesa Nacional e a Segurança do Estado. A Segurança Interna abrange as atividades de garantia de ordem e segurança públicas, proteção de pessoas e bens, como a prevenção da criminalidade, funcionamento ordeiro das instituições, direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos. Daí decorre a responsabilização primária à PRM e secundária às demais instituições criadas pela lei, com apoio da sociedade.

É missão da PRM contribuir para a paz, estabilidade e desenvolvimento do país, garantindo a ordem e segurança públicas, fundando-se no livre exercício dos direitos dos cidadãos através de uma permanente modernização, uso intensivo de meios tecnológicos, inserção na comunidade e incremento da cooperação internacional na prevenção e combate ao crime (PEPRM, 2003). A visão da instituição funda-se na legislação básica de atuação da PRM, baseando-se fundamentalmente na situação atual da organização e no sentimento comum, dentro e fora da instituição, de uma necessidade de melhoria de desempenho da instituição enquanto instrumento de manutenção da ordem e segurança públicas no país.

Para a materialização dessa visão, a PRM orienta as suas atividades no sentido de responder às necessidades sociais e de segurança dos cidadãos; aumentar a eficácia nas ações de prevenção e combate à criminalidade; promover os valores de cortesia, profissionalismo e responsabilidade; desburocratizar e modernizar o sistema de serviços públicos; promover a equidade social, regional e de género através de uma maior e melhor participação e interação dos grupos sociais desfavorecidos ou sub-representados; combater a corrupção no seio da corporação e tornar a PRM numa instituição de referência em qualidade no sistema de segurança pública.

Quanto os pilares dos valores da PRM importa ressaltar que encontram-se circunscrevidos nos demais diplomas legais que regem a organização, designadamente, na própria Lei Orgânica, no Código Deontológico do Serviço Policial, no Regulamento Disciplinar, no Regulamento de Continências e Honras Policiais, no Estatuto do Polícia, no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, entre outros, que fundam a identidade e princípios reguladores da atividade desenvolvida pela PRM no quadro nacional e internacional.

CAPÍTULO IV – RELAÇÕES PÚBLICAS NA POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

4.1. Introdução

A atividade de Relações Públicas começou a desenvolver-se nos Estados Unidos da América nos inícios do século XX, tendo como pioneiro Ivy Ledbetter Lee³⁹ (1877-1934). Segundo esta autora, pretendia-se um diálogo e compreensões recíprocas entre a sociedade e as organizações. Nesse sentido, os públicos não deveriam ser ignorados no processo de delineação das estratégias operativas de uma determinada organização.

Atendendo ao simples facto desses públicos serem alvo de todas as ações encetadas pela organização, contudo, se forem informados corretamente, tal catalisará o processo de construção da sua própria opinião com base em fenómenos fidedignos, logo, esse mesmo público estará disposto a compreender e a ser cooperante para com as organizações. De acordo com Marta (2014), “a prática das relações públicas consiste no esforço, planificado e sustentado, para estabelecer e manter a boa vontade e compreensão mútuas entre uma organização e o seu público” (p. 39).

Nesse sentido, a Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM) define «Relações Públicas» como um “processo contínuo pelo qual a Administração procura obter a compreensão e a boa vontade dos seus fregueses e do público em geral, internamente por meio de autoanálise e correção, e externamente por todos os outros meios de expressão”⁴⁰.

Como referido por Sebastião (2009), também citado por Marta (2014), entende-se as RP's, sob o prisma comunicacional, em três vetores: no que diz respeito à “informação dada ao público; em relação à persuasão dirigida ao público com o objetivo de modificar atitudes e ações; por último, integrar atitudes e ações das instituições com os públicos e vice-versa” (p. 40). Por conseguinte, enquanto função imprescindível à gestão organizacional e na perspetiva de Gonçalves (2010), igualmente citado pelo mesmo autor, as RP's serão encaradas como mero processo estratégico de comunicação bidirecional entre a organização (emissor) e os seus públicos (recetores), prevendo uma conciliação de interesses de ambas as partes. Tais dinâmicas não se limitam simplesmente à comunicação externa (persuasão e relacionamento), dado que, devido à crescente

³⁹ Ivy Lee nasceu na Geórgia e graduou-se na Universidade de Princeton. Era jornalista quando a indústria de carvão lhe pediu ajuda para resolver os conflitos gerados pela imprensa. É a partir daqui que Ivy Lee luta pelo direito de informação da sociedade, pois acredita que o público não deve continuar a viver na ignorância. Ficou assim conhecido pela sua frase alegórica: “O público deve ser informado” (Caetano & Rasquilha, 2005).

⁴⁰ Disponível em: www.pecom.com, consultado em 31 de janeiro de 2019.

complexidade e volatilidade da informação, as organizações atuais precisam de “planear, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação, não bastando pautar-se só por ações isoladas, centradas no planeamento tático” (p. 42).

4.2. Organização das Relações Públicas na PRM

A organização das RP's na PRM compreende todo o território nacional, pois, neste sentido, todos os Comandos Provinciais⁴¹ são dotados de Departamentos de Relações Públicas que se caracterizam por serem uma extensão tácita daquele órgão central. Este facto é justificativo da nossa atenção centrar-se em algumas unidades policiais, em virtude de todos aqueles Comandos apresentarem a mesma estrutura organizacional.

O Decreto n.º 85/2014, de 31 de dezembro⁴², prevê nos termos do n.º 1 do artigo 23, as funções do Departamento de Relações Públicas, abreviadamente designado por DRP. Enquanto unidade orgânica de apoio, o DRP assegura a necessária informação ao público sobre as realizações da PRM na vertente da prevenção e combate à criminalidade e sinistralidade rodoviária no âmbito da garantia da Ordem, Segurança e Tranquilidade Públicas; realização de programas educativos e de mobilização que contribuam para elevar a participação dos cidadãos na prevenção e combate ao crime; estabelece uma ligação com os meios de comunicação social, no quadro da realização da missão da PRM; exerce a atividade de protocolo da PRM; cria e assegura as condições para a realização de encontros, seminários e reuniões promovidos pela PRM; E compila as realizações da PRM sujeitas à publicação.

O n.º 3 do artigo 23 do mesmo Estatuto estabelece que o DRP encontra-se estruturado em repartições, nomeadamente: a repartição de Imprensa, a repartição de Protocolo e repartição de Planificação, Estudos e Documentação. Destas, subdividem-se em secções: de Redação, de Informação Televisiva, de Informação Radiofónica, de *Mídia Digital*, de Fotografia, de Organização de Eventos e Cerimónias, de Apoio Institucional e Deslocações, de Planificação e Estudos, e secção de Documentação e Arquivo. Importa ressaltar que o DRP é ainda constituído por alguns setores autónomos, denominados por Secção de Parcerias e *Marketing*, e de Administração e Expediente (Vide em ANEXO II, Organigrama do DRP). Compete ainda ao DRP a elaboração, edição e difusão do jornal eletrónico interno “semanário do agente” e as definições de estratégias de *marketing* e gestão da identidade e imagem da PRM.

⁴¹ Moçambique compreende 11 províncias e 154 distritos, destes 53 são considerados distritos autárquicos locais.

⁴² Aprova o Estatuto Orgânico e organigrama da Polícia da República de Moçambique.

4.3. Política comunicacional

De entre as diferentes formas de manifestação da comunicação organizacional, a sua característica imprescindível é a coexistência ao longo dos tempos. Ou seja, quer alguém pense nela e procure organizá-la, quer não, acontece, como se de um fenómeno natural se tratasse (Soares, 2005). Na visão do autor, talvez seja por isso que todos os atores sociais modernos nas demais configurações organizativas se considerem capazes de a realizar, facto que tem bloqueado, seja numa perspetiva técnica administrativa quer numa perspetiva mais humana e integradora, a sua eficácia e eficiência.

Para Camilo (2005), “as modalidades de gestão, as relações de poder encontram-se refletidas em práticas e em estruturas comunicacionais específicas, absolutamente singulares” (p. 600). Mas essa singularidade na comunicação organizacional deve ser explícita em critérios extracomunicacionais por factos de transformação interna e externa ligados ao contexto social onde a organização encontra-se inserida. Portanto, “a comunicação tende a ser gerada como uma forma abstrata de fatores ou de componentes estritamente comunicacionais, que pode aplicar-se a qualquer realidade institucional”. Segundo o autor, será à luz dessa configuração abstrata que impulsionará na criação de modelos de intervenção capazes de funcionar e de se enquadrar em todas as situações da existência organizacional.

A comunicação nas organizações é “útil para a gestão das trocas de informação, para o incremento dos valores democráticos de participação laboral, mas também para a manutenção das relações de poder” (Camilo, 2005, p. 601). Assim, no pensamento do autor, a comunicação sempre serve quase para tudo, pois pode ser fundamental para influenciar a perceção dos públicos sobre a organização, a qual se refletirá na substância interativa, ou seja, quanto mais positiva for a qualidade da perceção maior é o empenho no âmbito da interação. Segundo Sobreira (2010), a comunicação é responsável “pela construção de uma imagem e identidade corporativa fortes e positivas da organização, através da gestão estratégica das relações públicas” (p. 134). Para Caetano & Rasquilha (2005), elucidam que para a construção de uma imagem positiva de uma organização, esta deve estabelecer uma política comunicacional que lhe permita estabelecer um diálogo frequente com o público de forma a dar a conhecer as suas atividades, o trabalho que exerce bem como a essência da organização.

Dessa forma, prende uma análise profunda da especificidade das mensagens produzidas pelas organizações, as quais segundo Eduardo Camilo, podem ser transmitidas pelos mais variados canais de comunicação e sustentados por diversas matérias

expressivas, sejam de natureza iconográfica, verbal ou gráfica das organizações: palavras, os discursos dos corpos dirigentes, imagens, grafismos, *slogans*, símbolos, logótipos, etc.

Segundo Marta (2014), a comunicação ativa de uma determinada organização assenta (quase sempre) em três aspetos fundamentais: numa política de comunicação definida pelos órgãos competentes da organização; numa prática consistente da comunicação pelos dirigentes, assim como pelo pessoal nomeado para o efeito; e numa gestão diária e profissional das atividades de comunicação levada a cabo por um ou vários especialistas. Considerando que qualquer organização deve satisfazer o direito do público a ser informado e o fim último da mesma consiste em dar a conhecer o nosso lado da história e/ou influenciar os comportamentos e atitudes do cidadão que recebe os conteúdos, porém, “a prática da comunicação não pode basear-se em improvisos ou em argumentos insustentáveis” (Marta, 2014, p. 43). Carece de uma preparação prévia e específica para cada público segundo as expectativas deste. A organização busca atingir uma *performance* ideal da comunicação proporcionando, assim, às pessoas “informações corretas, no lugar certo, no tempo exato e na forma apropriada em todos os níveis, áreas e setores” (Moreira & Duarte, 2005, p. 603). Em nossa percepção, a organização que não se propuser a desenvolver adequadamente tais funções tenderá a perder a sua transparência, visibilidade, oportunidades e confiança dos seus públicos.

Nesta senda, é imperativo a existência de um documento que sirva de instrumento de orientação enaltecendo a pertinência da comunicação para a organização, traçando as linhas mestras para uma estratégia comunicacional eficaz e eficiente, de modo que haja coesão e coerência em todo o tecido organizacional no cumprimento da missão e no contributo do dever de informar consagrado constitucionalmente (Marta, 2014). A comunicação organizacional consiste essencialmente numa atividade sistémica, de carácter estratégico, ligada aos mais altos escalões de uma organização e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou ainda, mudar para favorável – onde for negativa a imagem organizacional junto a seus públicos (Cahen, 1990).

Num mundo globalizado com uma maior abertura com redes de acesso múltiplos, “a informação – e as formas de comunicá-la produtivamente – revela-se uma arma poderosa de gestão. Isso aplica-se tanto à comunicação interna como às ações de fortalecimento da imagem institucional, relações com a imprensa e governos, *marketing*, propaganda e promoção” (Moreira & Duarte, 2005, p. 604).

A política da comunicação na PRM encontra-se assente nos demais diplomas legais que regem a atividade policial (Entrevistado B). O engajamento por parte do DRP em proporcionar uma informação oportuna e precisa aos OCS, assim como a população em

geral, processa-se em comunicados de imprensa, conferências de imprensa e entrevista. E a aproximação dos serviços policiais para com a comunidade constitui uma das prioridades da PRM, pois, “é com apoio e confiança da sociedade, que a polícia logra sucesso” (Monjardet, 2002).

Face a isto, importa lembrar a essência da missão da PRM aquando a elaboração do PEPRM, todas as ações deveriam estar vocacionadas tanto para a corporação, como a comunidade e para os seus parceiros de cooperação regional e internacional. Nessas estratégias de ação para dentro da própria PRM, salienta-se a necessidade de uma modernização institucional a nível de legislação, regulamentação e melhoria de normas e rotinas de gestão, bem como a nível operacional, através do uso intensivo de novos meios tecnológicos, os quais exigiriam uma constante atualização dos membros da PRM (PEPRM, 2003). No entanto, a melhoria no atendimento ao público e a criação de mecanismos de promoção e gestão da Imagem da PRM, foram um dos tópicos programáticos na conceção do referido documento. Mas, tais mecanismos parecem estar longe de serem concretizadas, visto que até então, não existir uma política comunicacional previamente traçada que estabeleça estratégias para promoção da marca «PRM».

Na perspetiva de Breakenridge (2012), Theaker & Yaxley (2012), ambos citados por Dias & Andrade (2015), consideram que “as mudanças necessárias nas RP’S para dar resposta às necessidades, exigências e preferências dos seus públicos vão além das rotinas profissionais” (p. 91). Sendo, deste modo, necessária uma mudança de mentalidade que passe a favorecer a comunicação horizontal e participativa. E nos argumentos de Cornelissen (2011), também citado pelos autores, enaltece que o desafio de conquistar atenção num contexto sobrecarregado de informação e estímulos exige coerência e consistência na comunicação organizacional, assim como uma estratégia que passa a ter de articular meios de comunicação de massa e os *media* sociais, mas que pretende uma imagem e reputação consolidadas.

Portanto, numa organização que procura uma comunicação integrada na expectativa de criar uma impressão singular naquilo que é e do que significa (alinhamento da visão, as estratégias e a identidade), como a PRM, há uma necessidade de desenvolver um novo *mix* de comunicação que incorpore de forma integrada novas práticas e ferramentas de comunicação (Kunsch, 2003). E esse novo *mix* debruçar-se-á sobre as representações circulantes ou contadas (opinião pública) relativas à organização e, obviamente, às crenças que lhe são relativas na construção da identidade e imagem organizacional.

4.4. Opinião pública e relação com os *media*

Segundo Cascais (2001), a opinião pública trata-se de uma expressão corrente de difícil definição, mas que representa um consenso dominante, uma convergência de pontos de vista que se manifesta aberta, e por vezes, vigorosamente, abafando ou mesmo anulando pontos de vista incongruentes. Na perspetiva de Santo (1997), “a opinião pública resulta dos juízos coletivos emitidos pelos cidadãos que como membros do sistema político têm o direito de manifestar e saber divulgar a sua opinião sobre os mais diversos assuntos” (p. 151).

Atribui-se um alto grau de complexidade à opinião pública, gerada pela diferenciação das configurações da sociedade, a qual cada vez mais ganha autonomia no processo de disseminação da informação e na necessidade de ganharem notoriedade no seio em que se inserem. Nesta senda, constitui sempre um aspeto fundamental a compreensão dos públicos com que se lida, pois estes “são os que estão mais diretamente ligados na interferência da opinião pública” (Esteves, 2010, p. 21). Para o autor, a principal característica dos públicos consiste na “ordem racional” e “resulta das trocas discursivas (processos de opinião) sobre matérias de interesse comum, estabelecidas numa base de liberdade e autonomia dos indivíduos que têm em vista constituir opiniões vinculativas” (p. 22). Ainda na perspetiva deste autor, esse carácter racional das opiniões vinculativas é antecipado muitas vezes por um aspeto da opinião pública que reside em “acordos coerentemente motivados no pressuposto de que a força do melhor argumento deve e pode contribuir para a formação de um acordo final” (McCarthy, 1992, citado por Esteves, 2010, p. 22). Logo, a opinião pública enquanto forma de manifestação da vontade coletiva dinamiza mudanças sociais de ordem social mais global.

Vivemos numa era onde a pertinência de comunicar é fulcral e a negociação dos públicos para o espaço público desprende-se em processos sociais de opinião generalizados e as informações são processadas (quase sempre) em primeiro plano. As organizações são chamadas a incorporar novas abordagens no plano global e politicamente aceites, de modo que a responsabilidade social, a ética institucional, o ambiente envolvente estejam em consonância com as expectativas dos públicos e dos colaboradores institucionais. Assim, emerge o poder dos OCS na influência de opinião pública, exclusivamente caracterizada pelos *media* que, ao mesmo tempo, refletem o entendimento de uma cultura participativa no bem público.

Segundo Correia (2006), os *media* enquanto “transmissores de informação, conhecimento e entretenimento [...] são, inevitavelmente, portadores de conteúdo ideológico mesmo quando se afirmam alheios a quaisquer tipos de vinculações” (p. 82); e

tendo poder sobre a opinião pública, é natural que a comunicação social seja igualmente uma excelente fonte de criação de imagem positiva ou negativa. Na perspetiva de Marta (2014), essa representação sobre uma determinada organização “está diretamente ligada com a opinião favorável ou desfavorável que se transmite sobre a mesma” (p. 19). E ainda na nota do autor, deve-se à maior credibilidade desfrutada pelos OCS junto a sociedade que os cidadãos auxiliam-se nas informações transmitidas e criam a sua própria consciência crítica, formam os seus juízos de valor tocantes às matérias em questão e à sua rotina diária, pressionando deste modo as organizações com o ambiente externo. E quanto ao conteúdo dos *media*, no exemplo que nos é fornecido por Alexandre (2018), “têm capacidade de selecionar apenas a informação que está de acordo com as normas do grupo e não transmitir ou censurar a restante” (p. 214); daí que, os indivíduos tenderem adotar e a permanecerem fiéis às opiniões e normas dos grupos a que pertencem. E o responsável das Relações Públicas, recorrendo às diversas técnicas e táticas comunicacionais, deverá garantir um contexto favorável entre a organização que representa e o público em geral, de modo a conseguir alcançar a sua confiança, ou seja, terá que mostrar que a organização é credível de maneira que o público se sinta confiante.

Podíamos continuar a explorar os conceitos e aludir os diversos modelos de opinião pública, no entanto, não vamos referi-los, pois tornar-se-ia maçador. Pretendemos, apresentar a pertinência dos *media* no processo de conceção de opinião pública, afinal estes “fornecem a pressão social a que as pessoas reagem com entusiasmo, ou com aquiescência, ou com silêncio” (Alexandre, 2018, p. 216). Entretanto, uma boa relação dos gestores de Relações Públicas para com os detentores dos *media*, ou seja, com os jornalistas, “permite às organizações atingir objetivos, tais como: a melhoria da sua imagem pública, um maior e melhor perfil mediático, a mudança das atitudes dos públicos-alvo, a melhoria das reações com a comunidade, e também das relações laborais” (Sebastião & Verde, 2018, p. 156). Contudo, “a comunicação social fornece mapas de significados que servem à construção de mundivisões e ao concomitante posicionamento das pessoas no seu contexto social de vida” (Pais *et al.*, 2015, p. 17). É com base neste objetivo que as Relações Públicas constroem as suas notícias que miram na promoção da identidade e imagem institucional.

Segundo Sebastião & Verde (2018), os profissionais das Relações Públicas que podem assumir o papel de “assessor mediático”, comunicam por intermédio de “conferências de imprensa, *press releases*, entrevistas, comunicados de imprensa, *newsrooms* digitais, entre outros, informação essa, que por sua vez será aproveitada pelos jornalistas nas suas notícias” (p. 156). Pois, do bom entendimento entre Instituição com os

OCS, emerge a informação correta que, por sua vez, será transmitida aos respetivos *stakeholders*.

Nesses termos, uma simples evidência de compreensão da necessidade de sobrevivência das organizações, a gestão não pode simplesmente limitar-se “apenas em reagir às mudanças circundantes, mas de ser capaz de antecipar e ajustar-se a essas mudanças” (Marta, 2014, p. 38). As relações externas são importantes na construção e projeção da imagem da instituição do sistema social, daí que “os relacionamentos de interesse com os públicos devem ser pautados pela comunicação coerente e de confiança”.

A PRM enquanto uma instituição recente, está ajustada numa estabilização social que sobressai dos processos sociocognitivos das ações e interações humanas. E está cada vez mais atenta ao potencial impacto das representações efetuadas pelos *media* na perceção da sua atividade por parte da população. Neste contexto, os relatos dos jornalistas e as críticas demonstradas pelos analistas dos demais campos da sociedade civil fazem emergir novos paradigmas sociais, fazendo com que a PRM seja chamada a prestar contas a uma multiplicidade de atores (nacionais e internacionais) interessados, o seu público-alvo.

O desenvolvimento de ações e/ou parcerias harmónicas junto com os *media* constitui uma prática imprescindível na atividade das Relações Públicas (Sebastião, 2009, citado por Marta, 2014). Entrevistado B confirma esta tese, ao elucidar-nos sobre a concessão de uma hora (em todos os sábados) na televisão pública de Moçambique para exibição de um programa “Pela Lei e Ordem” e um outro programa “Tranquilidade” na Rádio Moçambique. Portanto, para além de muitas atividades formativas e informativas que a PRM desenvolve junto dos OCS, estes ilustram uma relação de parceria forte entre o DRP e os *media* nacionais.

Pese embora a PRM esteja preocupada na conceção de um novo conceito de “cultura de segurança” no panorama securitário interno, as opiniões da sociedade civil e organizações humanitárias internacionais tendem, de certo modo, exteriorizar uma imagem menos positiva face à sua atuação e consequente reflexo conotativo da corporação em si. Podemos citar alguns argumentos recentes que confirmam tal tese:

- No seu relatório anual de 2008, a Amnistia Internacional (AI) acusa a PRM, no mecanismo de sua atuação, de proceder atos de violações dos direitos humanos incluindo o uso excessivo da tortura e outros tratamentos ou penas cruéis, desumanos ou degradantes; execuções extrajudiciais e uso excessivo e desproporcional da força; segundo este relatório, tais atos por vezes resultam na morte das vítimas;

- “O público tem mais medo da polícia que dos criminosos” – este foi um título num relatório da Liga Moçambicana de Direitos Humanos (2003), adiante designada por LDH. Para esta entidade, a Polícia moçambicana está mais focada na repressão da criminalidade do que na prevenção propriamente dita; está mais virada na satisfação dos interesses do Governo e/ou partido no poder do que na defesa dos direitos dos cidadãos: “em vez de a Polícia servir de instrumento de redução eficaz da violência na sociedade, ela é perpetradora da mesma” (pp. 55-86).
- Outro grande facto que merece destaque foi a realização do inquérito de vitimização e desempenho da Polícia (o primeiro do género na República de Moçambique), no primeiro semestre do ano de 2003, como resultado de materialização do PEPRM, com auxílio de grandes instituições de elevada competência técnica, científica e de mérito internacional, designadamente, o Instituto Internacional das Nações Unidas para Pesquisa sobre o Crime Justiça (UNICRI) e o Centro de Estudos da População da Universidade Eduardo Mondlane (CEP), em parceria com o MINT. O inquérito assentou em três componentes: opinião pública, os funcionários públicos e os membros da PRM. No entanto, para a análise desta pesquisa, centralizaremos a nossa atenção no grau de satisfação dos cidadãos com a Polícia (opinião pública).

Questionaram-se os oficiais da Polícia e os cidadãos sobre a percepção da capacidade global da polícia para prevenir e controlar o crime numa determinada área de jurisdição. Foi notório que na maior parte das respostas, os agentes policiais têm uma opinião ligeiramente mais positiva sobre o seu desempenho em comparação com os cidadãos; enquanto 96% dos agentes policiais estão convencidos que a polícia faz de tudo o que pode para ajudar os cidadãos, somente 55% dos cidadãos confirmaram tal hipótese. Questionou-se ainda os polícias e os cidadãos sobre o modo como a polícia interage com o cidadão aquando denúncia de um crime. As respostas obtidas indicaram quão importante é para a polícia obter *feedback* regular no que diz respeito à forma como os cidadãos apreendem o trabalho realizado.

Pese embora o esforço da PRM no sentido de providenciar uma interação simbiótica com as restantes instituições e tecidos sociais, os resultados obtidos na presente pesquisa demonstraram a incongruência da percepção da população face à atividade da polícia. A Polícia tem uma opinião bastante positiva do seu desempenho, o que nem sempre corresponde à opinião pública. Independentemente da natureza das respostas e

considerando que a PRM é uma “polícia nova” no quadro operativo nacional e internacional, as respostas obtidas no inquérito demonstraram uma importância considerável da perceção do trabalho policial por parte das populações.

Segundo Entrevistado B, o caminho percorrido pela PRM na consolidação da sua identidade e construção de uma imagem positiva na sociedade moçambicana obedeceu a metamorfoses árduas, mas a sua inserção é notória. Desde a autonomização do setor que lida a parceria polícia-comunidade, a aproximação do serviço policial ao cidadão tornou-se mais evidente e a colaboração dos cidadãos com a Polícia mais efetiva. Na ótica de Entrevistado A, a PRM ganhou legitimidade por parte da população pelas suas ações preventivas e um reconhecimento meritório a nível internacional. Aliás, em setembro de 2018, a PRM foi distinguida com diploma de honra pela *International Police Association* – IPA, fruto do seu desempenho ao longo dos últimos 16 anos (Entrevistado B).

Sem intenção de refutar nem aceitar os pesados factos contra a Polícia moçambicana delatados pela AI e a LDH, simplesmente queremos enaltecer o seu impacto na perceção e representação coletiva sobre Polícia moçambicana. Decerto, é preocupante. Mas não nos tira a consciência empírica de verificar que certamente existem pessoas que apresentam queixas contra a polícia provavelmente têm mais facilidade de comentar ou responder que outros. Além disso, pode mesmo persistir a tese de John Benyon de que “nas democracias modernas, a opinião pública é muito sensível à repressão, especialmente em alguns setores das classes médias e dos formadores de opinião, que têm tendência a criticá-la” (Monet, 2002, p. 12). Para o autor, o risco reside na tendência de fragilizar a polícia na sua legitimidade, a participação do público na ação policial e no sentimento de identificação dos cidadãos com sua polícia. No entanto, para o sucesso, eficácia e legitimidade do trabalho policial é fundamental a PRM contar com a participação dos cidadãos. Aliás, segundo Benyon, citado por Monet (2002), “numa sociedade democrática, os policiais sabem que não podem exercer seu ofício corretamente se não contarem com o apoio e a colaboração do público” (p. 10).

Importa salientar que nem sempre essa colaboração é de fácil perceção por parte das massas e, como outrora dissemos, o trabalho policial é meramente coercitivo ou repressivo fundado na lei. Todavia, há sempre uma fraca perceção do papel e natureza da PRM. Na perspetiva de Entrevistado B, existe uma necessidade permanente de fazer compreender os cidadãos da natureza da corporação, fins e interesses legais que prossegue; sente-se que o cidadão precisa de uma educação cívica para exercer a sua cidadania em respeito aos ditames legais. Ou seja, o processo de aderência da população à polícia precisa de estar coeso com os seus anseios, de modo que possam interiorizar os valores e interesses institucionais proclamados face às expectativas do público: “a

participação dos cidadãos na polícia é um valor chave da cultura democrática” (Monet, 2002, p. 12). Apela ao espírito de responsabilidade e de concórdia, impelindo a participar das iniciativas e atividades da polícia. Entretanto, a imagem da PRM na sociedade moçambicana é encorajadora e inspira confiança (Entrevistado C), contribuindo na compreensão dos problemas do povo e dela serve como fonte de extração de força para o sucesso da missão que a lei confere à PRM.

4.5. Desafios e perspectivas futuras do DRP

Na atualidade, as Relações Públicas deparam-se com inúmeros desafios proporcionados pelo ambiente digital o qual, de certo modo, suporta mudanças profundas no comportamento dos públicos e na forma como se relacionam com as organizações (Dias & Andrade, 2015). Para os autores, com a emergência dos novos *media* trouxe uma “alteração profunda na lógica de emissão massificada para uma lógica de diálogo personalizado” (p. 85). Os *media* sociais (que podem ser entendidos como redes sociais) enfatizam a promoção da sociabilidade enquanto finalidade dos meios de comunicação e o estabelecimento de *networking* através da simplificação, manutenção e intensificação das relações interpessoais e sociais. Daí que o efeito globalização “reestruturou profundamente as formas de viver enquanto humanidade” (Giddens, 2017, p. 24).

Num mundo em constante crescimento, em que a transmissão de imagens se tornou rotineira, o contacto regular com pessoas que pensam e vivem de maneira diferente, públicos cada vez mais informados e com sede de busca de interação efetiva com as organizações, “obrigam as Relações Públicas uma disponibilidade constante e permanente” (Dias & Andrade, 2015, p. 83); e ao profissional de comunicação exige-se uma compreensão na reconfiguração mediática em curso e ação, de modo a contemplar as expectativas dos públicos (Barichello & Machado, 2015).

Na perspectiva dos autores, “periodicamente a sociedade sofre transformações que modificam as estruturas vigentes” (p. 64), tornando imprescindível para o gestor das RP’s ampliar o seu leque de atuação ao realizar pesquisas, planos e implementação de ações, pois, “as demandas de públicos bem informados, conectados, ativistas, participativos, críticos e que muitas vezes desempenham o papel da *media*” (p. 65) tendem crescer e a necessidade de permanente interação deve ser ainda mais simétrica e mútua.

Nesse cenário, um dos desafios que se impõe às perspectivas futuras do processo de gestão de identidade e imagem na Polícia da República de Moçambique reside no obstáculo de construção e consequente prevalência de uma política de comunicação organizacional sólida e eficaz ao nível interno. A este propósito, Emílio Vilar (2006)

considera que "a ligação entre identidade e imagem existe em função da forma como a organização comunica" (p. 95). Se a organização pretende comunicar para o exterior uma ideia de si própria ou aquilo que ela acredita que é, será essencial que os seus membros a compreendam, porque serão os principais canais pelos quais tal ideia será transmitida. O autor atesta ainda que é fundamental à organização comunicar em primeiro plano consigo mesma, internamente, comunicar com os seus colaboradores nos diversos níveis, lugares e atividades, pois só assim poderá lograr sucessos naquilo que pretende transmitir externamente.

A fraca perceção do papel e natureza do trabalho da PRM por parte dos cidadãos (Entrevistado B) constitui, então, um dos maiores desafios emergentes na sociedade moçambicana. Há uma necessidade de fazer compreender os cidadãos relativamente os fins e interesses prosseguidos pela instituição. Todavia, a comunicação sobre atividades vs. comunicação sobre a própria organização, na perspetiva de Vilar (2006), visa essencialmente "clarificar o conceito e sistematizar as situações em que uma é mais solicitada que outra" (p. 98). Daí, a PRM desenvolver práticas de relacionamento céleres e efetivas, como na *internet*, que se depara como "a primeira etapa de um novo paradigma estratégico" (Saad Correâ, 2003 citado por Barichello & Machado, 2015, p. 73), o qual busca sinergias entre setores no sentido de a organização (enquanto somatório de todo) "participe no processo de desenvolvimento de estratégias, por meio de espaços abertos de comunicação de troca de conhecimento".

Nesta senda, desponta outro dos desafios à PRM, na opinião de Entrevistado B e Entrevistado D, a falta de equipamentos e meios que impulsionem a promoção da imagem e consequente necessidade de consolidação da identidade organizacional. Uma marca para ter presença e interação com os seus públicos, além de atender diversos fins: ser um recurso de pesquisa, um ponto de relacionamento, estar atento a potenciais crises, legitimar a imagem ou obter visibilidade, também precisa estar dotada de ferramentas que coadjuvem para tal tarefa (Barichello & Machado, 2015). Tendo em consideração que o foco da prática das RP's reside no "empreendimento de ações que fomentem o relacionamento com públicos de interesse da organização" (p. 74), os desafios mencionados condicionam a PRM em perspetivar um vínculo duradouro e sustentável na abertura de espaços de troca e implantação de ações coerentes face as características do público.

A PRM prevê diversos projetos, muitos deles cofinanciáveis, ligados à desburocratização, transparência e desmaterialização de processos, à utilização de tecnologia "amiga do ambiente" e energeticamente eficiente e à rapidez de acesso interno e externo à informação. Enquadram-se esforços que visam promover uma contínua

formação dos membros policiais em matéria de educação cívico-patriótica e ético-deontológico (Entrevistado B), a fim de proporcionar à sociedade um membro “cortês, atencioso, perseverante e sensível” para com os problemas do público com qual interage (Entrevistado D); implementação de um sítio oficial na internet; potencialização do canal de apoio social (SOS); obtenção de uma plataforma televisa e permanentes reuniões de ligação Polícia-Comunidade. No entanto, como marco fundamental do interesse em promover uma boa imagem junto os seus *stakeholders*, mais recentemente, no dia 5 de dezembro de 2018, a PRM através do seu Comando Geral apresentou, publicamente, a mudança de fardamento (de cinzento para azul ciano) que se baseou na ideia de conceder um ar jovial à Polícia e próxima do cidadão. E no dia 1 de março de 2019, a PRM lançou oficialmente, o seu sítio social *online* – no *facebook* – como premissa de engajamento na interação social.

Como refere Hugo Guinote (2008), “há uma necessidade de se abandonar o paradigma quase exclusivamente reativo e optar-se por procedimentos proactivos, por um serviço construído a pensar no seu público-alvo” (p. 16). Para o autor, tal mudança não pode simplesmente estar impulsionada por vontades individualizadas e/ou da tutela política institucional, mas tem que ser sustentada por estudos prévios, reflexões históricas e análises prospetivas. Portanto, há um interesse permanente por parte da PRM em manter uma relação positiva, aceite e crescente no desenvolvimento da sua missão. Não resta dúvidas de que a emergência dos novos *media* constitui também um dos grandes desafios da PRM.

Noutro domínio, é intenção do DRP continuar a produzir e publicar a revista “O Polícia”, o jornal “Semanário do Agente” (ambos de consumo interno), participar em programas televisivos e radiofónicos (“Pela Lei e Ordem” e “Tranquilidade”, respetivamente), como forma de potenciar a interação organização-público e consequente promoção da imagem institucional (Entrevistado B & Entrevistado D). No entanto, atentando que estamos perante uma sociedade em constante evolução e renovação mediática, torna curioso observar nas perspetivas e/ou projetos futuros de uma polícia moderna como a PRM, que pretende acompanhar a evolução da sociedade, a ausência de desenvolvimento de ações tendo em atenção as novas *media* digitais. Afinal, há uma exigência imprescindível por parte do profissional das Relações Públicas em “compreender a reconfiguração mediática em curso e agir de forma a contemplar as expetativas desse público” (Barichello & Machado, 2015, p. 63). Será que a PRM não se sente preparada para sustentar uma presença digital? Ou simplesmente não está disposta a ouvir e a interagir por meio das *media* digitais? Independentemente da resposta causal e/ou prioritária a nível da relação comunicacional adotada pela organização, importa lembrar

que mesmo a instituição não estando apta ou motivada em marcar sua presença, o público existe. Segundo Robert Peel⁴³ existe uma pertinência em manter um relacionamento com o público que dê realidade à tradição histórica de que “a polícia é o público e o público é a polícia”. Portanto, a polícia deve acompanhar as configurações evolutivas da sociedade onde se encontra inserida (Monet, 2002), onde o público estiver a polícia deve lá estar.

De acordo com Bayley & Skolnick (2002) “toda e qualquer organização resiste a mudanças, mas é difícil imaginar uma mais resistente do que a polícia” (pp. 223-224). Poucas pessoas nos dias de hoje aceitam com facilidade uma mudança no *status quo*, ou num simples desvio para uma realidade não familiar. Mas às vezes é preciso, pois trata-se da sobrevivência da organização e/ou uma causa para legitimidade das suas atividades, e nesse âmbito, precisamos nos fazer ouvir e fazer perceber aos outros quais as nossas motivações. E isso só poderá se materializar interagindo e imergindo no nosso público. Entretanto, este constitui um desafio fundamental que se coloca à PRM, aliás, os membros assim como toda a organização devem estar preparados para esse tipo de inovação e reconhecer que as estratégias anteriormente utilizadas para interagir com o público externo – assentes nos *media* tradicionais – não surtindo efeito como deveria ser, no entanto, há uma necessidade de complementar com as novas tecnologias de informação (digitais) no sentido de garantir uma eficácia e eficiência na comunicação interna e na percepção positiva da nossa organização face ao público.

A PRM precisa de se desapegar da génese colonial que endurece a gestão da identidade de carácter conservador e fechada para dentro de si; deve intensificar o seu funcionamento com as restantes instituições sociais e deixar-se moldar nas novas dinâmicas sociais. Com isto, não será somente um veículo de promoção da imagem organizacional no contexto nacional e internacional, como também pode conquistar a cooperação voluntária dos cidadãos nas ações policiais para um sucesso comum. Afinal, “a mudança não é apenas acerca do modo como se age mas também como se pensa, tendo a comunicação interna uma influência primordial para se atingir o sucesso” (Mendes, 2005, p. 5).

⁴³ Disponível em: https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Robert_Peel, consultado em 20 de março de 2019.

CONCLUSÕES

Ao longo deste trabalho procuramos caracterizar o processo de gestão da identidade e imagem na Polícia da República de Moçambique. Foi aprofundado o trabalho do DRP e a sua política de comunicação, quer para o público interno como para o público externo. E diante das discussões apresentadas, compreendemos que o relacionamento entre a Polícia e a sociedade é fundamental e recíproco, pois a sociedade molda a polícia, sendo influenciada naquilo em que a sociedade pode tornar-se.

Um dos dilemas da polícia nas sociedades modernas reside na conciliação entre o normal exercício das suas atividades com a necessidade de aplicação da lei. O efeito deste facto pode, de certa forma, oscilar nas variáveis estruturais do trabalho policial, de acordo com a dinâmica da relação entre a Polícia e os Públicos. No entanto, o modelo de policiamento encetado pela polícia no contexto em que atua, muitas vezes caracterizado de forma reativa, encerra alguns princípios sob o ponto de vista da sua eficiência e relação organização-público e pode levar à deficiente percepção da população da profissão policial. A reforma no paradigma deverá ser concebido como um compromisso de alcançar a excelência na atuação, não como finalidade, mas enquanto um empreendimento permanente.

A reforma no paradigma não pode ser encarada como um processo enigmático, mas como algo capaz de induzir mudanças no próprio paradigma. Segundo Kuhn (2009), a descoberta da necessidade de reforma num paradigma vigente “começa quando se toma consciência de uma anomalia ou quando se reconhece que a natureza violou de algum modo as expectativas induzidas pelo paradigma que governa a ciência normal” (p. 84). Para o autor, a consciência de existência de anomalias num determinado paradigma impulsiona o início de um período em que as categorias conceituais são reajustadas até que aquilo que inicialmente era considerado anómalo passe a ser o que é esperado.

Na perspetiva de Kelling & Moore (1988), a organização policial é considerada como “uma máquina bem desenvolvida que não necessita mais do que manutenção de rotina para a manter a funcionar” (p. 10); rejeita-se qualquer mudança urgente e cabe aos órgãos competentes da polícia proteger a sua autonomia contra aqueles que a querem influenciar e asseguram a carreira dos seus membros, de acordo com o padrão existente. Nesse sentido, as organizações policiais tendem a operar com estruturas funcionais altamente centralizadoras e que só admitem, no caso das novas tecnologias, para facilitar as antigas formas de operação e administração.

Na ótica dos autores, as organizações policiais resistem às mudanças porque as solicitações externas são encaradas como ameaças às suas tradições e experiências

acumuladas ao longo da consolidação da identidade e cultura organizacionais. Este facto influencia no distanciamento do processo de conceção de novas ideias, na deteção de anomalias no paradigma vigente e no reajuste às novas dinâmicas sociais. Os dirigentes preocupam-se em manter as coisas a funcionarem como sempre e evitam as inovações com pretexto de estas trazerem consigo intranquilidades e a tenderem a organização policial a dúvidas, pressões e a críticas.

Percebemos que a PRM não colabora com a sua própria reforma, pois nota-se uma forte ausência no desenvolvimento de um pensamento estratégico capaz de intensificar o valor da organização para melhor atender às aspirações da sociedade. A PRM procura proteger-se, apegando-se às estruturas tradicionais e influenciadores da génese da sua identidade, ignorando solicitações externas que poderiam ser utilizadas como fontes de informação estratégica para as mudanças na sua missão, estrutura e processos, como também influenciar a representação mental do público.

A primeira medida é uma mudança estratégica da polícia. Evidente que “todo o processo de mudança deve ser acompanhado em permanência por uma adequada estratégia de comunicação interna e externa, de meios humanos e financeiros, de novas tecnologias e de uma adequada liderança assente na criatividade e capaz de motivar equipas” (Galpin, 2000). Daí ser necessário que se aprenda, no âmbito de gestão organizacional, produzir mais com o que se tem e, se possível, com a redução de recursos, sempre mais escassos. Mas, para isso, a Polícia tem de deixar de se identificar como uma organização fechada para dentro de si e com linhas de autoridade hierárquica rígidas (como vimos no Capítulo II), passando a ser flexível, aberta a inovações e reformas. De acordo com Chiavenato (2010), “para que uma organização possua características adaptáveis à mudança e ambiente criativos tem que haver equilíbrio entre as dinâmicas sociais que imperam sobre a mesma e a identidade organizacional, de modo que ela não perca a sua essência” (p. 177).

Aqui, a visão não pode simplesmente pautar-se no preenchimento de linhas em branco na estratégia, mas tornar-se num comprometimento organizacional. A visão terá que se cingir numa excelência no modo de agir, numa liderança inspiradora, com integridade e compromisso estreitos, confiável e cooperativo com a comunidade que a PRM serve. Para efetivar essa visão, a Polícia terá de transformar a sua estrutura para conseguir chegar mais próximo dos cidadãos e das suas expectativas. Só assim, através dessa proximidade e interação constantes que o cidadão poderá legitimar o trabalho desenvolvido pela polícia e, se possível, defendê-la.

As novas tecnologias também constituem um constante desafio para as RP's que assumem serem capazes de interpretar e modificar a relação de uma organização com o

seu público e/ou contexto. As novas tecnologias de informação revolucionaram a comunicação, na perspetiva de proporcionar às organizações novos suportes, alterando substancialmente as tradicionais ferramentas informativas e comunicacionais.

Entretanto, em relação à nossa pergunta de partida “de que forma a PRM gere a sua identidade e imagem organizacional?”, constatou-se ausência de uma estratégia previamente definida que sirva de instrumento de orientação concreta na gestão da identidade e imagem organizacionais face às diversas ocorrências sociais. Além de apoiar-se nos demais dispositivos legais, a gestão encontra-se igualmente alicerçada nas orientações (orais) do Comandante Geral e na experiência empírica do profissional da área. De harmonia com as hipóteses levantadas neste estudo e registadas as opiniões dos nossos entrevistados enquanto gestores da imagem da PRM, ao nível das diferentes unidades policiais, verificamos que os meios disponíveis para o pleno exercício da gestão de identidade e imagem na PRM são insuficientes no cumprimento dos objetivos; pelo que, é conveniente equacionar soluções para estas dificuldades, uma vez que a melhoria da imagem deve constituir um objetivo estratégico para a PRM, então, a convergência de esforços será fundamental na consolidação da mesma identidade e imagem da PRM no contexto atual.

Pese embora as RP's na PRM funcionem como mediadoras das relações entre organização e os seus *stakeholders*, é de ressaltar que este não constitui o fim último das Relações Públicas. No nosso entender, o verdadeiro papel das RP's é trabalhar com a gestão organizacional, contribuindo para essa gestão, reconfigurando o campo de comunicação organizacional (interna e externa) e consolidando o processo de construção da identidade organizacional e profissional. O que, no caso do DRP, tal tarefa seria facilitada, pois depende diretamente do Comandante Geral por conjuntura legal. Portanto, enquanto função estratégica, as Relações Públicas são um elemento imprescindível para o sucesso organizacional. Fundamental é a proatividade e empenhamento na mudança, principalmente para os gestores policiais, que poderão adotar um conjunto de medidas que potenciarão o desempenho da PRM, designadamente:

É importante para qualquer organização possuir um plano estratégico da política de imagem organizacional, que incida na devida importância ou nos principais órgãos de gestão, de modo a contribuir para a estratégia global da organização e criar uma identidade organizacional forte, extraíndo dela os pontos mais positivos e evidenciá-los através da comunicação externa. Daí que a PRM deverá criar/atualizar a Política de Informação e emitir um Plano Estratégico de Comunicação Integral Interno que institua princípios relativos à articulação entre o DRP do Comando Geral, os DRP provinciais e os demais atores. Esse plano deverá descrever a resposta/responsabilidades que cada envolvido na

matéria deverá assumir diante às diversas situações. Ou seja, o documento deve explicar os procedimentos transversais a todo o tecido da PRM, padronizando a atuação, regulamentando a comunicação interna e externa e garantindo a rentabilização dos recursos existentes. Poderá ainda o referido documento prever ações sobre o planeamento das Relações Públicas e o processo de priorização na afetação de recursos, produção de artigos que envolvam a marca «PRM», participação em eventos sociais, intervenção em cenários de crise ou catástrofes naturais e/ou em cenários em que a imagem da PRM sai negativamente conotada a situações individuais e identificadas.

Referente à segurança pública, ordem pública e investigação criminal, a PRM é uma polícia igual à maior parte das polícias no mundo, caracterizada por variadas atribuições, pelo que é de extrema importância que sejam nomeados porta-vozes nas diversas áreas operativas, preparados para responder perante os OCS/Públicos. A centralização da responsabilidade de Relações Públicas em poucas pessoas, ao nível do país inteiro, reduz de forma drástica a capacidade de resposta para as diversas situações. Na efetivação de tal proposta funcional, acreditamos que permitirá a obtenção de maiores e melhores resultados. Importa ressaltar que todos os temas inerentes à comunicação para informação ou sensibilização deverão, claro, carecer de aprovação pelo Comando Geral, conforme o paradigma de imagem e os recursos humanos e logísticos disponíveis: “a positividade da imagem organizacional é a chave e contribui na obtenção de uma posição sólida na sociedade” (Riel, 1995); portanto, a PRM tem que ser vista pelos públicos como um organismo que interage na informação e formação das pessoas ao longo da sua existência, em complemento às missões de prevenção e repressão da criminalidade;

A troca e articulação de informação entre diferentes níveis da organização é fundamental na rentabilização de recursos e preservação do direito à informação. Portanto, a dependência nos OCS e/ou nos *media* tradicionais enquanto canal privilegiado de comunicação entre a PRM e os públicos, está a ficar ultrapassada; porquanto, assiste-se cada vez mais às organizações tratarem a informação em conveniência do interesse dos seus públicos. Como podemos ver, a PSP tem tido sucesso ao criar canal próprio de comunicação bidirecional permitindo à população contribuir na segurança. Evidente que a necessidade de melhorar as relações com a comunicação social deve ser um empreendimento permanente, mas a PRM precisa complementar essa comunicação com as novas plataformas digitais e interativas, por exemplo, potencialização de uma *Intranet*, das contas no *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* ou outros, enquanto veículos de difusão de informação para o público interno e externo;

As esferas da cultura organizacional, identidade visual, missão e valores e comunicação são fulcrais para a estratégia da política de imagem organizacional. Nesta

senda, as necessárias mudanças de atuação na PRM no âmbito das Relações Públicas deverão ser extensivas e adequadas aos planos curriculares ministrados na ACIPOL, ESAPOL e na Escola Básica da PRM – Matalana, de modo a dar o devido valor de *marketing* e importância da marca «PRM» no cumprimento e sucesso da nobre missão de manutenção da Ordem, Segurança e Tranquilidade Públicas. Importa salientar ainda a pertinência de todo o efetivo da PRM, o dever de conhecer e atuar conforme os valores e a ética, para contribuir no processo de construção de uma imagem policial positiva. Para tal, a PRM deverá encetar formações de aperfeiçoamento contínuas aos seus membros e constantes esforços de sensibilização para mudança de mentalidade;

Ciente de que “toda ineficácia do modelo tradicional de polícia face ao crime e insegurança, o distanciamento das polícias em relação aos cidadãos e/ou emergência de um novo paradigma sempre é condicionado por fortes restrições financeiras no qual as organizações policiais são dependentes” (Oliveira, 2005, p. 148) é fundamental perspetivar a profissionalização dos membros na área da comunicação, *design* gráfico, *marketing*, informática, entre outras valências, de modo que constituam um recurso fundamental na valorização do serviço responsável pela promoção de imagem. Atualmente, em Moçambique vivem-se tempos marcados por extremas dificuldades políticas, sociais e económicas, pelo que a PRM não será uma exceção a tais dificuldades. Mas, independentemente disso, a PRM tem que estar pronta para responder às crises que possam afetar a organização e manter, constantemente, o contacto com os seus *stakeholders* desejosos em acompanhar a realidade policial. A PRM é uma organização com projeção nacional e internacional, portanto, não pode estar alheia às novas tendências sociais e/ou mostrar-se incapaz na resolução de problemas inerentes à sua imagem.

É de exaltar a importância da durabilidade e estabilidade de uma imagem organizacional positiva enquanto reflexo da identidade organizacional; uma vez que o atual contexto social é caracterizado por mais inovações e aperfeiçoamento na prossecução da missão previamente traçada, o mais importante sempre será o cuidado no planeamento, que deve ser claro e objetivo e a sua execução constante e supervisionada. Consideramos relevante que estudos futuros possam, se possível, incidir na aplicação de um outro método com uma amostra representativa e estratificada da população moçambicana, de modo a avaliar e medir a perceção que o público possui do serviço policial, bem como a todas classes profissionais da PRM para se identificar, com maior rigor, os pontos fortes e fracos da organização e melhorar a prestação do serviço policial, envolvendo todos elementos na mesma visão. Oxalá este contributo académico possa contribuir para tais ensejos que desejamos para a Polícia da República de Moçambique.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexandre, J. C. (2018). *Uma Genealogia da Espiral do Silêncio: A expressão da opinião sobre as praxes académicas*. Covilhã: LabCom.
- Alves, M. d. (2012). *Metodologia Científica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Arantes, A. d., Freire, F. d., & Júnior, E. A. (2013:51-79). *Teoria da Identidade: estudo da existência de ações sócioambientais semelhantes no setor elétrico brasileiro; Vol. 10, n.º 2*. São Paulo: BBR.
- Assis, C. M. (2013). *A Influência da Cultura Organizacional no Clima Organizacional: Um estudo realizado na Câmara de dirigentes lojistas de Campina Grande*. Campina Grande - PB: UEPB.
- Augusto, L. (2016). *Relações Públicas e Turismo: Media digitais e formação da imagem do destino*. Covilhã, Portugal: LabCom.IFP.
- Baldissera, R. (2014). Relações Públicas: uma perspetiva a partir do paradigma da complexidade. Em G. Gonçalves, & M. Guimarães, *Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas. Vol. I* (pp. 49-63). Covilhã, Portugal: LabCom Livros.
- Barata, M. J. (2002:79-94). *Imagem Pública, Marketing e Comunicação Institucional: Uma Abordagem Sociológica de Três Conceitos Empresariais; Vol. 2*. Lisboa: Interações.
- Barich, H., & Kotler, P. (1991). *A Framework for Marketing Image Management*. London: Magazine Winter.
- Barichello, E., & Machado, J. (2015). Relações Públicas em novas mídias: o papel do monitoramento digital na comunicação das organizações. Em G. Gonçalves, & F. L. Filho, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: dos fundamentos às práticas - Vol. III. Novos Media e Novos Públicos* (pp. 63-82). Covilhã: LabCom-UBI.
- Batalha, M. O., & Rachid, A. (2008). *Estratégia e Organizações*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Bayley, D. H., & Skolnick, J. H. (2002). *Nova Polícia: Inovações nas polícias de Seis Cidades Norte-Americanas, 2.ª ed.* São Paulo: EDUSP.
- Bernstein, D. (1992). *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Londres: Cassel.
- Bilhim, J. A. (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas. 3.ª edição Revista e Atualizada*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Borges, E. V. (2012). *Polícia em Moçambique: padrões e experiências de formação de jovens policiais - 1975 a 2011. (Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Sociologia em UNESP/Araraquara)*. Araraquara: UNESP .

- Borges, E. V. (Maio de 2014). A Democratização e a Profissionalização da Polícia em Moçambique: Transições e Tensões. *Revista do Laboratório de Estudos da Violência da UNESP/Marília*. Edição 13, pp. 1-17.
- Branco, G. C. (2011). Evolução Histórica do Conceito de Comunicação em Saúde. Em A. J. Palacios, & P. Serra, *Pragmática, Comunicação Publicitária e Marketing* (pp. 50-55). Lisboa: LabCom.books.
- Brandão, A. M. (2014). *Uma Introdução à Abordagem Sociológica das Identidades*. Famalicão, Portugal: Edições Húmus.
- Brum, A. d. (1998). *Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2005). *Gestão da Comunicação*. Lisboa: Quimera.
- Cahen, R. (1990). *Comunicação Empresarial, a imagem como património da empresa e ferramenta de marketing*. 6.^a Ed. São Paulo: Best Seller.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 7.^a edição. Alfragide, Portugal: Dom Quixote.
- Camilo, E. (2005). Comunicação e Organização. Em A. Fidalgo, & P. Serra, *Campos da Comunicação. Actas do III Sopcom, IV Lusocom e II Ibérico - Volume IV* (pp. 595-602). Covilhã: ICS-UBI.
- Cardoso, C. (2014). *As Implicações que a Estrutura Organizacional tem na Forma de Comunicação Interna de uma Organização*. Lisboa: FCSH-UNL.
- Cardoso, O. d., & Serralvo, F. A. (2009). *Pluralismo Metodológico e Transdisciplinaridade na Complexidade: uma reflexão para a administração*. Rio de Janeiro: RAP.
- Cascais, F. (2001). *Dicionário de Jornalismo. As palavras dos média*. Lisboa: Verbo.
- Chachiua, M. (2000). *Internal Security in Mozambique: Concerns versus Policies*. Vol.9 N.º 1. Maputo: African Security Review.
- Chiavenato, I. (2002). *Teoria Geral da Administração - Vol. 2*, 6.^a edição revista e atualizada. Rio de Janeiro: CAMPUS.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. - 3.^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chunguane, A. M. (2017). *Direitos Humanos e Segurança Pública em Moçambique: um estudo sobre o uso da força em manifestações públicas. (Dissertação publicada)*. São Leopoldo: UNISINOS.
- Correia, F. (2006). *Jornalismo, Grupos Económicos e Democracia*. Lisboa: Caminho .
- Costa, I. J. (2015). *A Gestão da Identidade e Imagem da PSP: mudança de paradigma*. Lisboa: I CCDP-relatório não publicado, ISCPSI.
- Cunha, M. P., Rego, A., Pina, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão - 8.^a Edição*. Lisboa: RH.

- Dias, Á. L., Costa, J. L., & Varela, M. (2013). *Excelência Organizacional*. Lisboa: Bnomics.
- Dias, P., & Andrade, J. G. (2015). Desafios das Relações Públicas na Era dos Media Sociais. Em G. Gonçalves, & F. L. Filho, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: dos fundamentos às práticas*. Vol. III - Novos Media e Novos Públicos (pp. 83-108). Covilhã: UBI LabCom.
- Dilly, R. (2013). *Gerenciando a Identidade Organizacional sob Crises e Desafios Contemporâneos*. São Paulo: UFJF.
- Durão, S. (2008). *Patrulhas e Proximidade. Uma Etnografia da Polícia em Lisboa*. Lisboa: ISCTE.
- Elias, L. M. (2018). *Ciências Policiais e Segurança Interna: Desafios e Prospetiva*. Lisboa: ISCPSI - ICPOL.
- Esteves, J. P. (2010). Opinião Pública. Em J. C. Correia, G. B. Ferreira, & P. E. Santo, *Conceitos de Comunicação Política* (pp. 21-32). Lisboa: LabCom.
- Fernandes, C. S. (2018). Desenvolvimento Policial e Criação de Cenários. Em S. N. Poiares, & C. R. Marta, *Segurança Interna: Desafios na Sociedade de Risco Mundial* (pp. 41-65). Lisboa: ISCPSI.
- Fernandes, J. J. (2014). *Os Desafios da Segurança Contemporânea: Estado, Identidade e Multiculturalismo*. Lisboa: Pedro Ferreira-Artes Gráficas.
- Fernandes, L. F. (2014). *Intelligence e Segurança Interna*. Lisboa: ISCPSI.
- Ferreira, G. B. (2018). *Sociologia dos Novos Media*. Covilhã, Portugal: LabCom Livros.
- Fevereiro, L. M. (2014). *Imagem Corporativa Positiva Duradoura: Identidade corporativa, estratégias, comunicação e a sua importância. Dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação*. Lisboa: FCSH-UNL.
- Figueira, J. (2017). *A Reputação das Organizações e os Media: os casos BES e Novo Banco*. Covilhã, Portugal: LabCom.IFP.
- Figueiredo, C. d. (1982). *Dicionário da Língua Portuguesa*, 15.^a ed. Amadora: Bertrand Livraria.
- Freitas, C. A. (2016). *As Práticas de Comunicação Interna nas Organizações da Administração Pública em Portugal e a Valorização dos Seus Trabalhadores - estudo de caso: Projeto Showcasing 2015. (Dissertação Publicada)*. Lisboa: ISNP.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. 3.^a ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Galpin, T. J. (2000). *O Lado Humano da Mudança*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Giddens, A. (2017). *O Mundo na Era da Globalização*. 9.^a ed. Lisboa: Editorial: Presença.

- Grzeszczeszyn, G., & Vieira, F. G. (2012). Imagem Organizacional: Uma análise comparativa da imagem desejada por supermercados e da imagem percebida por consumidores, vol. 13, n.º 2. Brasil.
- Guinote, H. (Outubro/Novembro de 2008). Programa Integrado de Policiamento de Proximidade. *Boletim do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna*, pp. 16-19.
- Guite, D. A. (2014). *Gestão da Informação na Segurança Pública: O caso da Polícia da República de Moçambique*. Belo Horizonte - MG: UFMG.
- Humanos, L. M. (2003). *Justiça em Moçambique*. Maputo, Moçambique: LDH.
- Internacional, A. (2008). *Licença para Matar: Responsabilização da Polícia em Moçambique*. Reino Unido, Londres: Amnesty International Publications.
- Jenkins, R. (2008). *Social Identity, 3rd edition*. London: Routledge.
- Justiça, I. I., & Moçambique, M. d. (2003). *Plano Estratégico para a Polícia da República de Moçambique: Resultados dos Inquéritos sobre Vitimização e Desempenho da Polícia*. Turin, Itália: UNICRI. disponível em: <http://www.unicri.it/PRM>.
- Kelling, G. L., & Moore, M. H. (1988). *Perspective on Policing: The Evolving Strategy of Policing. N.º 4*. USA: National Institute of Justice, USA.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management, 14th Edition*. Upper saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kuhn, T. S. (2009). *A Estrutura das Revoluções Científicas*. Lisboa: Guerra & Paz Editores.
- Kunsch, M. M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. M. (2009). *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização académica*. Lisboa.
- Kyed, H. M. (2009). *Community Policing in post-war Mozambique. Policing and Society, 19:4*. Copenhagen, Denmark: Routledge - Taylor & Francis Group.
- Luciano, J. C. (2003). O Conceito de Polícia; A Polícia e o Poder de Polícia no Direito Brasileiro; A Polícia de Segurança no Direito Brasileiro. Em J. Miranda, *Seminário de Direito Administrativo de 2001/2002* (pp. 9-64). Lisboa: AAFDL.
- Mações, M. A. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação - Vol. V*. Coimbra, Portugal: Actual Editora.
- Machado, B. T. (2010). *Imagem das Organizações: Análise da Imagem que os Integrantes da Unipampa Campus Santana do Livramento possuem sobre a Instituição*. Santana do Livramento: UFSL-Brasil.
- Machado, H. V. (2003:51-73). *A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspetivas de Análise*. RAC: Edição Especial.

- Machado, H. V., & Kopittike, B. (2002). *A Identidade no Contexto Organizacional: Perspetivas Múltiplas de Estudo*. Brasil: PROPAD/UFPE.
- Machava, B. L. (2011). State Discourse on Internal Security and the Politics of Punishment in Post-Independence Mozambique (1975-1983), 37:3. *Journal of Southern African Studies*, 593-609.
- Malola, J. M. (7 de Abril de 2011). *Violência Policial, Ilegalismos e Revolta Popular em Moçambique*. Obtido de Pambazuka News: Voices for Freedom and Justice: <http://pambazuka.org/pt/governance/violência-policial-ilegalismos-e-revolta-popular-em-moçambique>
- Manuel, H. (2015). *A Investigação Criminal no Estado de Direito Democrático: Autonomia e dependência da Polícia de Investigação Criminal em Moçambique. (Dissertação de obtenção grau de Mestre em Ciências Policiais - XXVII CFOP)*. Lisboa: ISCPSI.
- Marta, D. A. (2014). *Relações Públicas da Polícia de Segurança Pública: Política comunicacional da imagem institucional (Dissertação de mestrado - 26.º CFOP)*. Lisboa: ISCPSI.
- Martins, J. d. (2018). *Facebook da PSP: Um meio de humanização institucional*. Lisboa: ISCPSI.
- Melo, T. M., & Fucidji, J. R. (2016:622-645). *Racionalidade Limitada e a Tomada de Decisão em Sistemas Complexos (Bounded rationality and decision-making in complex systems); Vol. 36, n.º 3*. São Paulo: Revista de Economia Política.
- Mendes, C. (2005). *Mudança Organizacional*. Lisboa: IST.
- Meneses, J. W. (2016). *Gestão de Organizações e Criação de Valor Partilhado*. Lisboa: Universidade Católica.
- Moçambique, P. d. (2003). *Plano Estratégico da Polícia da República de Moçambique - Vol. I*. Maputo, Moçambique: PRM.
- Monet, J.-C. (2002:277). *Polícias e Sociedades na Europa*. São Paulo, Brasil: USP Editora.
- Monjardet, D. (2002). *O Que Faz a Polícia: Sociologia da Força Pública*. São Paulo: USP.
- Monteiro, D. (2015). Comunicação Interna 2.0: Por uma do poder partilhado e uma identidade organizacional reforçada. Em G. Gonçalves, & F. L. Filho, *Novos Media e Novos Públicos. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: dos fundamentos às práticas. Vol. III* (pp. 125-146). Covilhã, Portugal: UBI - LabCom Livros.
- Moreira, A. G., & Duarte, M. M. (2005). Quando falo o que quero e digo o que é preciso. Em A. Fidalgo, & P. Serra, *Campos da Comunicação. Actas do III Sopcom, VI Lusocom e II Ibérico - Volume IV* (pp. 603-605). Covilhã: ICS-UBI.

- Nascimento, I. M. (2009:56). *Identidade Organizacional e Comunicação Interna: explorando um pouco os temas; Vol.9*. Belo Horizonte: Medleção.
- Naves, F. L., Mafra, L. A., Gomes, M. A., & Amândo, R. (Setembro/Dezembro - 2000). *Diagnóstico Organizacional Participativo: Potenciais e Limites na Análise de Organizações, volume 7, n.º 19*. Minas Gerais: O&S.
- Nuvunga, A., Nhamire, B., Matine, J., & Lorizzo, T. (2016). Em Matalane e na ACIPOL: Militarização da Formação Policial é Preocupante - afeta o exercício de cidadania. *A Transparência - Centro de Integridade Pública de Moçambique*, 1-12.
- Oliveira, J. F. (2005). A Gestão da Mudança na Polícia de Segurança Pública: Melhor Burocracia, mais Cidadania. Em M. J. Pereira, & J. Neves, *Estratégia e Gestão Policial em Portugal* (pp. 143-183). Oeiras, Lisboa: INA.
- Orsolini, T. A. (2011). *Relações Públicas na Gestão da Imagem Institucional: Análise dos sites das ONGs Parceiros Voluntários e Fundação Thiago de Moraes Gonzaga*. Rio Grande do Sul, Brasil: FBC-UFRGS.
- Pais, L. G., Felgueiras, S., Rodrigues, A., Santos, J., & Varela, T. (2015). *Protesto Político e Atividade Policial: a percepção dos media - Análise Social*. Lisboa: ICSUL.
- Pelembe, A. A. (2006). *Contributos para a Segurança e Ordem Pública em Moçambique: o papel das comunidades no policiamento comunitário. (Trabalho Final do CDEP)*. Lisboa: ISCPSI.
- Peneda, P. C. (2005). A Análise Estratégica da PSP: A Visão dos Dirigentes e percepção dos Cidadãos. Em M. J. Pereira, & J. Neves, *Estratégia e Gestão Policial em Portugal* (pp. 329-371). Oeiras, Portugal: Instituto Nacional de Administração - INA.
- Poiares, N. (2013). *Mudar a Polícia ou Mudar os Polícias? - O Papel da PSP na Sociedade Portuguesa*. Lisboa: Bnomics, Coleção Portugal+Seguro.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2017). *Manual de Investigação em Ciências Sociais: Trajectos, 7.ª Ed.* Lisboa: UNL.
- Raposo, J. (2006). *Direito Policial I - Introdução e Noções Fundamentais*. Lisboa: Almedina.
- Reis, J. L. (2000). *O Marketing Personalizado e as Tecnologias de Informação*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Riel, C. V. (1995). *Principles of Corporate Communication*. England: Prentice Hall.
- Ruão, T. (2001). *O Conceito de Identidade Organizacional: teorias, gestão e valor - Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Sal, & Caldeira. (2014). *Evolução Constitucional na República de Moçambique*. Maputo, Moçambique: Advogados e Consultores, Lda.

- Santo, P. d. (2015). *Introdução á Metodologia das Ciências Sociais - Génese, Fundamentos e Problemas*, 2.^a Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Santo, P. E. (1997). *O Processo de Persuasão Política*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Eitora.
- Sebastião, S. P., & Verde, D. V. (2018). Grupos Ativistas e as Funções de Relações Públicas: os casos dos lesados do BPN e do BES. Em J. C. Correia, & A. Gradim, *Estudos em Comunicação*. n.º 27. Vol. 1 (pp. 151-174). Lisboa: LabCom.
- Serra, J. P. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Covilhã, Portugal: UBI.
- Silva, A. (2009). A Rutura com o Senso Comum nas Ciências Sociais. Em A. Silva, & J. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 29-53). Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, J. R., & Vergara, S. C. (2003). *Análise Comparativa Acerca da Utilização de Desenhos na Pesquisa sobre a Criação do Sentido da Mudança Organizacional*. Rio de Janeiro: LAG/PUC.
- Soares, J. V. (2005). Comunicação e Organização. Em A. Fidalgo, & P. Serra, *Campos da Comunicação. Actas do III Sopcom, VI Lusocom e II Ibérico - Volume IV* (pp. 603-604). Covilhã: ICS-UBI.
- Sobreira, R. M. (2010). *Os Profissionais da Comunicação Estratégica das Organizações em Portugal: em busca de identidade profissional e reconhecimento*. Lisboa: FCSH-UNL.
- Souza, P. S. (2012). *A Necessidade de Mudança na Cultura das Organizações Públicas Brasileiras: Um estudo embasado na SciELO*. Campina Grande-PB: UEPB.
- Stiglitz, J. E., & Kaldor, M. (2015). *Em Busca de Segurança*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Strategor, P. G. (1993). *Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade*, 2.^a edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*, 2.^a edição. Lisboa: Verlag Dashofer.
- Tempo, R. (Maputo, 1981). Exortação do Presidente da Frelimo às Forças de defesa e Segurança. *Tempo* 579, 1-17.
- Vala, J. (1990). A Análise de Conteúdo. Em A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais*. 4.^a Ed. (pp. 101-127). Porto: Edições Afrontamento.
- Valente, M. M. (2015). *A Polícia do Estado Democrático e de Direito*. Brasil: Empório do direito.
- Valente, M. M. (2016). Modelos Constitucionais de Polícia e Cooperação na Segurança Interna. Em C. M. Sarmiento, G. M. Silva, L. F. Monteiro, M. M. Valente, & P. J. Clemente, *Politeia - Estudos Comemorativos dos 30 anos do Instituto Superior de*

Ciências Policiais e Segurança Interna e dos 10 anos da Politeia; Vol. 2 (pp. 7-18).
Lisboa: ISCPSI.

Valente, M. M. (2017). *Teoria Geral do Direito Policial - 5.ª edição*. Lisboa: Almedina.

Vilar, E. T. (2006). *Imagem da Organização*. Lisboa: Quimera.

ENTREVISTAS

Entrevistado A (2019). Departamento de Relações Públicas do Comando Provincial da Polícia da República de Moçambique. Inhambane: 17 de fevereiro.

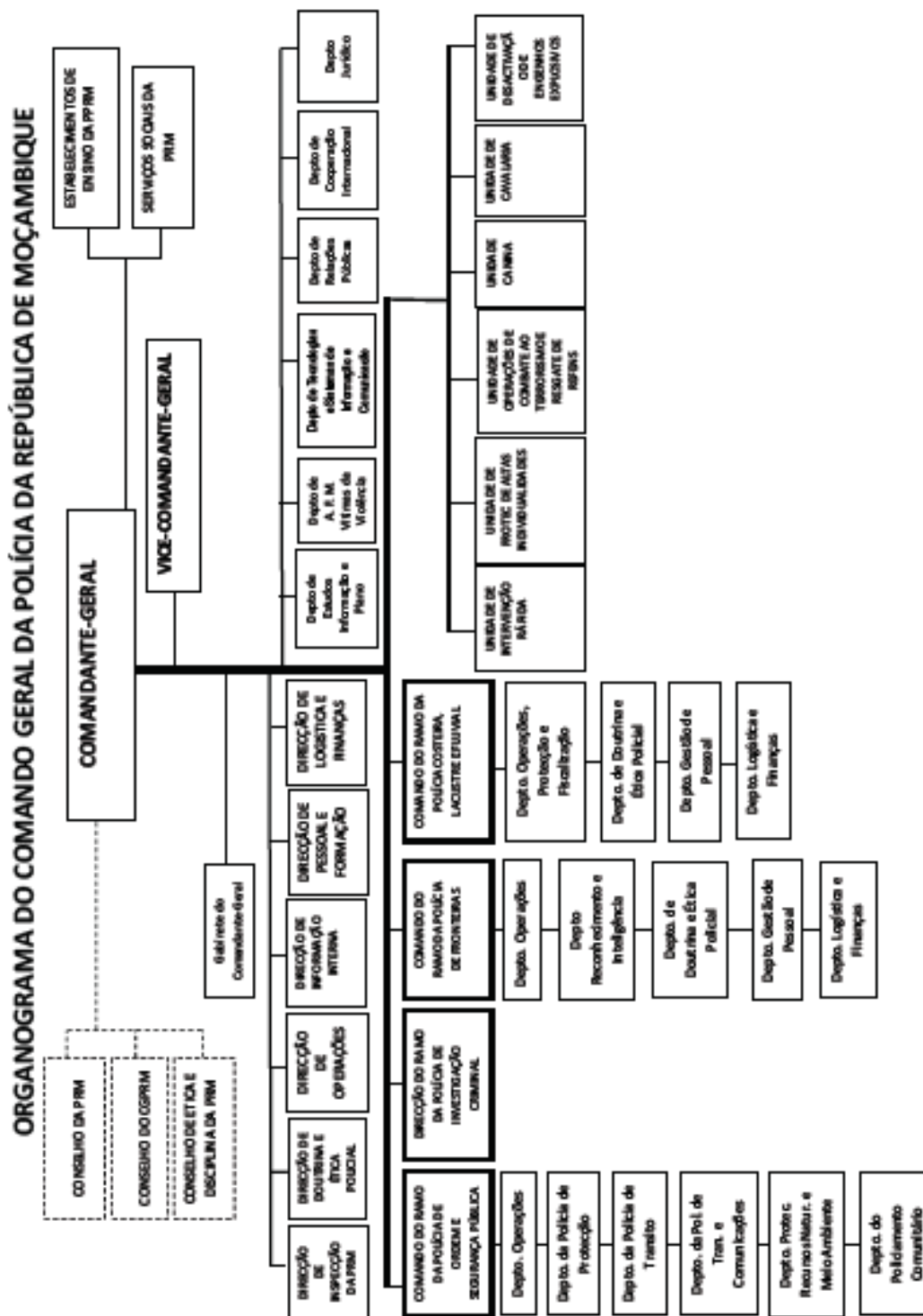
Entrevistado B (2019). Departamento de Relações Públicas do Comando-Geral da Polícia da República de Moçambique. Maputo: 14 de fevereiro.

Entrevistado C (2019). Departamento de Relações Públicas do Comando Provincial da PRM. Cabo Delgado: 23 de fevereiro.

Entrevistado D (2019). Departamento Provincial de Relações Públicas do Comando Provincial da Polícia da República de Moçambique. Nampula: 13 de março.

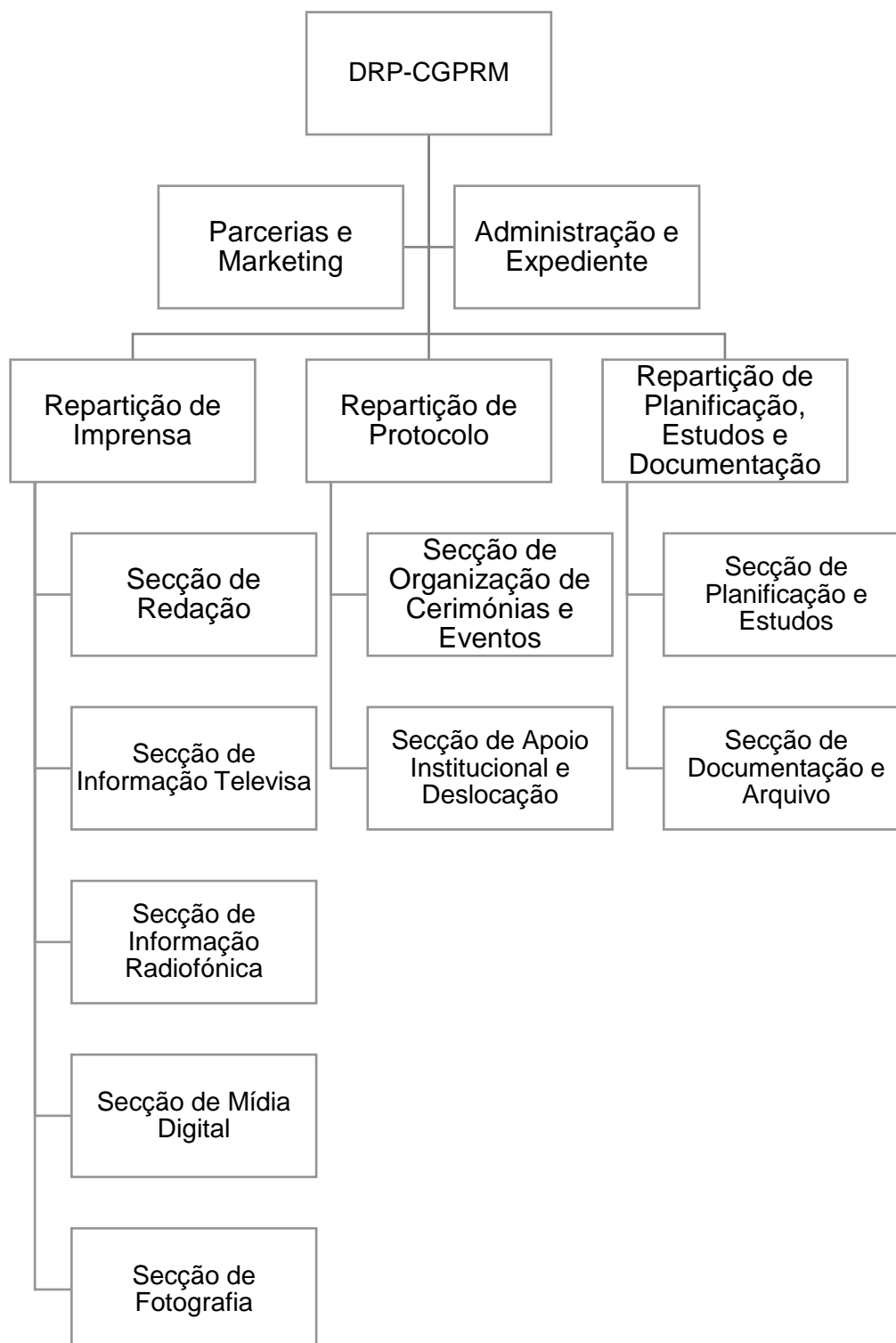
ANEXOS

Anexo I - Organograma do Comando Geral da PRM



Fonte: Orgânica da PRM

Anexo II - Organograma do Departamento de Relações Públicas do Comando Geral da PRM



Fonte: DRP

APÊNDICES

GUIÃO DA ENTREVISTA

1. Em traços gerais, como a Polícia da República de Moçambique (PRM) gere a sua identidade e imagem?
2. Considera adequado o papel desempenhado pelas Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem?
3. Que reflexão faz sobre o processo de integração da PRM ao meio envolvente?
4. Como considera os processos comunicacionais da PRM na consolidação da identidade e imagem organizacionais? (comunicação interna, externa, plataformas internas, redes sociais e outros que achar pertinentes)
5. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PRM na prossecução das competências que a lei lhe confere?
6. Como compreende a atuação da PRM na promoção da sua imagem face ao público interno e externo?
7. Comente sucintamente os principais fatores que podem favorecer a mudança e melhoria na gestão da imagem e identidade da PRM?
8. Como considera o caminho percorrido pela PRM na construção e manutenção da sua identidade no seio da corporação, assim como da sua imagem perante o público?

APÊNDICE I - ENTREVISTADO A

Entrevistado: A

Local: Inhambane – Moçambique, via correio eletrónico

Data: 17 de fevereiro de 2019

Habilitações Literárias: Licenciatura em Ciências Policiais (ACIPOL)

- 1. Em traços gerais, como a Polícia da República de Moçambique (PRM) gere a sua identidade e imagem?**

Entrevistado A: Na verdade a PRM tal como outras instituições do Estado, cumpre o estatuído no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado bem como o seu Regulamento. Igualmente recorre a outros regulamentos que na sua essência estão imbuídos de ética que por sua vez vela pelo comportamento de cada indivíduo na corporação policial.

- 2. Considera adequado o papel desempenhado pelas Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem?**

Entrevistado A: As Relações Públicas na corporação policial são um elo de ligação entre a instituição e o público pois através da imprensa tem tido uma boa imagem. Alias outras instituições se inspiram na PRM para a implantação nos seus sectores, pedindo nalgumas vezes, a experiencia desta.

- 3. Que reflexão faz sobre o processo de integração da PRM ao meio envolvente?**

Entrevistado A: A PRM sendo uma instituição pública e de reconhecimento pela sociedade, tem em si uma dignidade no meio populacional, pois as suas ações são reconhecidas e a população tem um reconhecimento das suas ações, prova disso pelo facto de ser solicitada em caso de alguém se sentir insegura e com seus direitos a serem diluídos ou em apuro.

- 4. Como considera os processos comunicacionais da PRM na consolidação da identidade e imagem organizacionais? (comunicação interna, externa, plataformas internas, redes sociais e outros que achar pertinentes).**

Entrevistado A: Dada a conjuntura atual em que estamos envolvidos com tantos meios de comunicação, a PRM passou a mais um ganho nesta área, pois, para além da comunicação através da imprensa, televisiva, jornal e rádio, passou também a usar plataformas de *watsapp*, onde tem divulgado as suas realizações, os resultados operativos bem-sucedidos, como forma de elevar a moral e aptidão dos membros da corporação. Na mesma senda aparecem elogios e críticas comportamentais de Membros da PRM.

5. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PRM na prossecução das competências que a lei lhe confere?

Entrevistado A: Grandes dificuldades prendem-se com os meios não suficientes para o cumprimento eficaz de suas atividades, aliados a insuficiência de fundos de funcionamento. Outrossim, por vezes os jornalistas tem de forma sistemática pedido informações meramente secretas para serem divulgadas sabendo que perigam ou podem desembocar na alteração da ordem pública, mas a Polícia tem sempre tomado uma atitude em prol da Ordem Publica.

6. Como compreende a atuação da PRM na promoção da sua imagem face ao público interno e externo?

Entrevistado A: Na Polícia em Moçambique, as Relações Publicas apenas estão viradas para o público externo e dentro da corporação temos a Direção da Doutrina e Ética Policial que se responsabiliza pelo público interno, com tarefas específicas de mobilização para o comportamento patriótico e as Relações publicas tem outro papel de apenas transmitir o papel da corporação com o público externo, dando as suas realizações e aproximar o público a corporação policial.

7. Comente sucintamente os principais fatores que podem favorecer a mudança e melhoria na gestão da imagem e identidade da PRM?

Entrevistado A: A alocação de meios adequados para o seu funcionamento, bem como um fundo para facilitar as suas deslocações desta a outros distritos, atendendo o território da Província de Inhambane que e muito extensa, julgamos que poderia melhorar cada vez mais o seu desempenho.

8. Como considera o caminho percorrido pela PRM na construção e manutenção da sua identidade no seio da corporação, assim como da sua imagem perante o público?

Entrevistado A: Julgo estar num bom caminho, atendendo os meios com que a Policia Moçambicana conta e o nível aqui nos encontramos, a Policia evoluiu bastante e neste momento tem sido uma das poucas instituições que de imediato tem alguém já indicado para falarem nome da corporação para a satisfação de qualquer assunto que inquiete o cidadão ou um jornalista interessado em divulgar qualquer que seja a atividade policial.

APÊNDICE II - ENTREVISTADO B

Entrevistado: B

Local: Maputo – Moçambique, via correio eletrónico

Data: 14 de fevereiro de 2019

Habilitações Literárias: Mestrado em Ciências Policiais (ACIPOL)

1. Em traços gerais, como a Polícia da República de Moçambique (PRM) gere a sua identidade e imagem?

Entrevistado B: A gestão da identidade e imagem da polícia moçambicana obedeceu sempre a sua própria evolução desde 1975, tendo como referência a sua génese e a dinâmica da sociedade moçambicana. Com a denominação PRM, desde 1992, a sua identidade e imagem passaram a ser geridas por um sector apropriado denominado Relações Públicas, cuja função consta do artigo 23 do Estatuto Orgânico e Organigrama da PRM, aprovado pelo Decreto nº 85/2014, de 31 de Dezembro. É a partir deste sector onde são desenhados planos específicos que operacionalizam a referida gestão, com destaque para o plano de comunicação anual do sector, inspirado no Plano Operativo Anual do MINT.

2. Considera adequado o papel desempenhado pelas Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem?

Entrevistado B: É sim adequado, pois se funda nos princípios de ação plasmados no artigo 23 do Decreto nº 85/2014, de 31 de Dezembro. Assim, como nas várias plataformas que criou para promover a corporação como: os programas televisivo “Pela Lei & Ordem” (exibido na TVM em todos os sábados pelas 19h); radiofónico “Tranquilidade” (brevemente irá ao ar nas rádios Moçambique e N´Thyana); a Revista trimestral “O Polícia” e o Jornal Semanal “SEMANÁRIO DO AGENTE”.

3. Que reflexão faz sobre o processo de integração da PRM ao meio envolvente?

Entrevistado B: É vistosa a sua inserção, pois, desde a autonomização do sector que lida com a parceria polícia-comunidade a aproximação do serviço policial ao cidadão tornou-se mais vistoso e a colaboração dos cidadãos com a polícia mais efetiva. Ou seja, o

policciamento comunitário estava adstrito ao Departamento de Relações Públicas, mas com a aprovação do novo Estatuto Orgânico e Organigrama da PRM, pelo Decreto nº 85/2014, de 31 de Dezembro, este sector passou a ser um Departamento de Policiamento Comunitário integrado no Ramo da Polícia de Ordem e Segurança Pública. Portanto, saiu das Relações públicas e ganhou o estatuto de Departamento, estando mais acutilado e mais interventivo.

No plano regional e internacional, a presença da PRM também passou a ter um peso significativo, pois, para além de ser membro da INTERPOL (Polícia Internacional), SARPCCO (Organização dos Chefes de Polícia da África Austral); AFRIPOL (Mecanismo Africano de Cooperação Policial da União Africana); IACPC (Associação Internacional de Cooperação dos Chefes de Polícia), a PRM foi recentemente (Setembro de 2018) distinguido com diploma de honra pela IPA (Associação Internacional da Polícia), fruto do seu desempenho ao longo dos 16 anos que é membro desta associação internacional de polícia, por angariar mais membros para a associação e divulgar as suas realizações.

4. Como considera os processos comunicacionais da PRM na consolidação da identidade e imagem organizacionais? (comunicação interna, externa, plataformas internas, redes sociais e outros que achar pertinentes).

Entrevistado B: Os processos comunicacionais estão consolidados pois elas se baseiam num plano anual de comunicação, para além dos programas televisivos e radiofónicos, revista e jornal retromencionados. Refira-se que o jornal “SEMANÁRIO DO AGENTE” é eletrónico, para além da difusão via correio eletrónico também se faz circular por redes sociais.

Salienta-se igualmente o intercâmbio permanente na área comunicacional com outras FDS e instituições afins como o GABINFO, o Município, a Autoridade Tributária (AT), etc. E com os órgãos de comunicação social públicos e privados.

5. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PRM na prossecução das competências que a lei lhe confere?

Entrevistado B: Não diria necessariamente dificuldades mas sim desafios e necessidades. Dos desafios apontam-se a fraca perceção do papel e natureza da PRM. E, das necessidades, uma gráfica, e mais equipamentos como máquinas de filmar, fotografar, gravadores, e meios circulantes, viaturas e motorizadas.

6. Como compreende a atuação da PRM na promoção da sua imagem face ao público interno e externo?

Entrevistado B: A atuação da PRM funda-se na lei. Um dos desafios, como disse na resposta anterior, é fazer compreender os cidadãos da natureza da corporação e dos fins e interesses legais que prossegue. Sente-se que o cidadão precisa de uma educação cívica para exercer a sua cidadania em respeito aos ditames legais.

7. Comente sucintamente os principais fatores que podem favorecer a mudança e melhoria na gestão da imagem e identidade da PRM?

Entrevistado B: A promoção contínua da educação cívica em matéria de cidadania. Inculcar no cidadão o dever de cumprir a lei e respeitar as autoridades do Estado. Internamente é necessário que educação cívico-patriótica e ético-deontológico prossigam. Sem preterir a aplicação de sanções aos prevaricadores e consequente divulgação ao público das medidas tomadas.

8. Como considera o caminho percorrido pela PRM na construção e manutenção da sua identidade no seio da corporação, assim como da sua imagem perante o público?

Entrevistado B: A resposta para esta questão está inserida na questão nº 1 (**P1**) quando respondia que o percurso da construção e manutenção da sua identidade obedeceu as metamorfoses da evolução da própria polícia, desde PSP, CPM, PPM...até a atual PRM. A sua imagem e identidade obedeceram sempre a dinâmica do Estado e da sociedade. Repare que hoje, com as TIC's a corporação possui jornalistas-polícia qualificados que produzem os programas acima referidos, o jornal e a revista. Futuramente a corporação não descarta a instalação de uma gráfica e uma televisão própria, e porque não uma estação de rádio.

APÊNDICE III - ENTREVISTADO C

Entrevistado: C

Local: Cabo Delgado – Moçambique, via correio eletrónico

Data: 23 de fevereiro de 2019

Habilitações Literárias: Licenciatura em Ciências Policiais (ACIPOL)

- 1. Em traços gerais, como a Polícia da República de Moçambique (PRM) gere a sua identidade e imagem?**

Entrevistado C: A PRM tem gerido sim a sua identidade e imagem, na medida em que quer a nível do comando geral e a nível provincial existe um departamento que cuida dessas questões e escolhem-se pessoas idóneas e com capacidade para essas funções de gestão de identidade e imagem.

- 2. Considera adequado o papel desempenhado pelas Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem?**

Entrevistado C: Considero relevante sim, na medida em que este departamento vai gerindo a promoção da identidade quer a nível interno e externo, tornando-se assim o espelho da instituição.

- 3. Que reflexão faz sobre o processo de integração da PRM ao meio envolvente?**

Entrevistado C: Considero boa, pois a PRM não é uma montanha ou uma ilha onde ninguém tem acesso, é necessário que nos integremos em outros meios para dar a conhecer quem somos, o que fazemos e também aprender coisas novas e boas para introdução nas fileiras e para catapultar a nossa proatividade.

- 4. Como considera os processos comunicacionais da PRM na consolidação da identidade e imagem organizacionais? (comunicação interna, externa, plataformas internas, redes sociais e outros que achar pertinentes).**

Entrevistado C: A comunicação nos últimos anos melhorou de tal sorte que a flexibilização dos processos na PRM, o grande desafio é a não percepção e o não encorajamento de alguns oficiais no tanger a partilha de informação com os órgãos de comunicação social, olham a pessoa do porta-voz como se fosse alguém que fala se orientação.

5. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PRM na prossecução das competências que a lei lhe confere?

Entrevistado C: Não são percebidos dentro da instituição, as pessoas se esquecem que depois da farda esse também tem sua vida social, família por aí fora.

6. Como compreende a atuação da PRM na promoção da sua imagem face ao público interno e externo?

Entrevistado C: Internamente é alguém que deve falar bem da corporação a todos os momentos e sem observar o mínimo ético de acordo com as atribuições da PRM, porque alguns se esquecem disso, externamente é visto como um mentiroso, aquele que fala o que o público não quer ouvir porque já tem informações suficientes.

7. Comente sucintamente os principais fatores que podem favorecer a mudança e melhoria na gestão da imagem e identidade da PRM?

Entrevistado C: Formação contínua nos membros que fazem a atividade de gestão de identidade e imagem, informação suficiente sobre a área dentro da PRM e para os membros sobre tudo do coletivo de direção, aceitar que a polícia está a crescer e que deve aceitar novos paradigmas para se fazer face a realidade social.

8. Como considera o caminho percorrido pela PRM na construção e manutenção da sua identidade no seio da corporação, assim como da sua imagem perante o público?

Entrevistado C: É encorajadora e inspira confiança, pois nos últimos anos a PRM ganhou uma visibilidade notória a colocar nessa área licenciados das Academias e com capacidade para fazer a atividade.

APÊNDICE IV - ENTREVISTADO D

Entrevistado: D

Local: Nampula – Moçambique, via correio eletrónico

Data: 13 de março de 2019

Habilitações Literárias: Licenciatura em Ciências Policiais (ACIPOL)

- 1. Em traços gerais, como a Polícia da República de Moçambique (PRM) gere a sua identidade e imagem?**

Entrevistado D: A PRM sempre procurou gerir a sua identidade usando todos os meios possíveis e existentes que estão ao seu alcance de modo a trazer confiança no seio da sociedade na garantia da ordem, segurança e tranquilidade públicas. E quanto a imagem tem-se levado a cabo diversas atividades apelando aos membros da PRM a respeitarem o uniforme e os meios que usam porque representam o Estado.

- 2. Considera adequado o papel desempenhado pelas Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem?**

Entrevistado D: Claro que considero pois as Relações Públicas tem um dos objetivos que é de velar por uma excelente identidade e boa imagem da PRM.

- 3. Que reflexão faz sobre o processo de integração da PRM ao meio envolvente?**

Entrevistado D: Positivo, pois a PRM tem-se esforçado bastante na busca de confiança da sociedade que é um dos pontos primordiais da integração no meio envolvente.

- 4. Como considera os processos comunicacionais da PRM na consolidação da identidade e imagem organizacionais? (comunicação interna, externa, plataformas internas, redes sociais e outros que achar pertinentes).**

Entrevistado D: Positivo porque é através destes meios que nos últimos tempos a PRM tem vindo a divulgar diversas atividades e resultados operativos obtidos pela Polícia.

5. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PRM na prossecução das competências que a lei lhe confere?

Entrevistado D: Falta de meios de trabalho e de locomoção.

6. Como compreende a atuação da PRM na promoção da sua imagem face ao público interno e externo?

Entrevistado D: Positivo apesar que nem todos estão de acordo com a atuação da PRM concretamente no uso da força mas para alguns casos é preciso para salvaguardar o bem-estar de outrem.

7. Comente sucintamente os principais fatores que podem favorecer a mudança e melhoria na gestão da imagem e identidade da PRM?

Entrevistado D: Comportamento desviante – a sociedade deixará de confiar a PRM enquanto é a força que deve proporcionar a ordem e segurança públicas; a falta de cortesia – o membro da PRM deve ser cortês, sensível, atencioso, paciente para conseguir ganhar uma interação com a sociedade. Prontidão – o membro da PRM deve estar sempre disponível independentemente de falta de meio mas a sua prontidão trará confiança e reconhecimento do seu empenho na busca da resposta da solicitação.

8. Como considera o caminho percorrido pela PRM na construção e manutenção da sua identidade no seio da corporação, assim como da sua imagem perante o público?

Entrevistado D: Positivo pois a PRM recentemente mudou de uniforme de CINZENTO para AZUL onde com o antigo uniforme os membros da PRM eram tratados por “cinzentinhos” e em alguns casos era visível o comportamento desviante por parte dos colegas, mas com este novo fardamento é preciso maior respeito para que a sociedade esqueça o passado e procure encarar o membro como representante do Estado e o garante do seu bem-estar. Outrossim, a PRM tem levado a cabo diversas atividades/palestras para que os membros pautem por um comportamento exemplar e garantam que está a dar efeitos positivos ao nível nacional.